

Taru Karhu

# Luottamuksen kasvattaminen monikulttuurisessa työyhteisössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2016

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Taru Karhu Luottamuksen kasvattaminen monikulttuurisessa työyhteisössä 67 sivua + 5 liitettä Huhtikuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli laatia tutkittavan kohdeyrityksen käyttöön ehdotuksia luottamusta kasvattavista toimenpiteistä. Lähtökohtana oli selvittää miten luottamus ymmärretään monikulttuurisessa työyhteisössä ja miten luottamus vaikuttaa motivaatioon. Työssä tutkittiin vallitseeko kohdeyrityksessä luottamuksen ilmapiiri.</p> <p>Työn viitekehyksessä käsiteltiin luottamuspääomaa, kulttuurieroja ja sitä, miten nämä seikat tulee huomioida monikulttuurisessa työyhteisössä. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa aineisto on kerätty puolistrukturoidun kyselyn ja syventävien teemahaastattelujen avulla. Työntekijöille suunnatun kyselyn avulla saatiin ymmärrystä siitä, mitä luottamus heille merkitsee ja miten luottamus koetaan henkilöstön kesken, suhteessa esimiehiin ja yrityksen johtoon. Kyselyn avulla selvitettiin myös, miten luottamus vaikuttaa työmotivaatioon. Kyselyn ja haastattelujen avulla saatiin esille sekä henkilöstön että yritysjohton näkemyksiä luottamuksen ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Teoria toimi tukena tiedon analysoimisessa ja kehitysehdotusten tekemisessä.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeyrityksessä luottamusta oli rajallisesti mutta ei riittävästi. Luottamuksen tasossa oli vahvistettavaa kaikilla tutkituilla osa-alueilla.</p> <p>Työn lopputuloksena tehtiin konkreettisia kehitysehdotuksia luottamuksen kasvattamisesta ja kuvio, jossa havainnollistetaan toimintatapojen muutosten todennäköiset vaikutukset yritystoiminnalle. Monikulttuurisessa kohdeyrityksessä tarvitaan yhteinen määritelmä siitä, mitä luottamus on. Yritysjohtolta odotetaan strategian, tavoitteiden ja arvojen selkiyttämistä. Johtamiselta edellytetään avointa, läpinäkyvää ja johdonmukaista käyttäytymistä sekä suoraa ja rehellistä viestintää. Esimiestyön keskiössä on työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja eri kulttuuritaustojen huomioiminen. Työntekijöiden osallistamisella yhteisten sääntöjen luomiseen sitoutetaan koko henkilöstö yhdessä sovittujen käytäntöjen noudattamiseen.</p> <p><i>Opinnäytetyössä on suojattua sisältöä. Yrityksen nimi, toimiala ja yritykseen liittyvien henkilöiden nimet on suojattu.</i></p>	
Avainsanat	luottamuspääoma, luottamus, epäluottamus, sosiaalinen pääoma, monikulttuurisuus

Author(s) Title	Taru Karhu How to increase trust within a multicultural organization
Number of Pages Date	67 pages + 5 appendices April 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The main purpose of this thesis was to make suggestions for measures to increase trust in the target company. The starting point was to clarify how trust is understood in a multicultural organization and how trust affects motivation. The thesis examines whether there is an environment of trust in the company.</p> <p>The framework of the thesis consists of trust capital, cultural differences and how these aspects should be taken into account in a multicultural organization. The thesis was carried out as qualitative study, where the material was collected by a semi-structured questionnaire and theme interviews. The questionnaire for the employees helped to understand what trust means to them and how trust is experienced in relation to supervisors and senior management. The questionnaire also helped to identify how trust affects motivation. The questionnaire and interviews brought out the views of employees and management on how to sustain and increase trust. Theory was used to analyze information and to make suggestions for development.</p> <p>The conclusion is that there is a limited amount of trust within the organization. The level of trust needs to be strengthened in all researched areas.</p> <p>As a result of the thesis, concrete suggestions were made to increase trust. There is also a figure which demonstrates the expected impact of changed actions. A multicultural organization needs a common definition of trust. Strategy, goals and values need to be clarified by the management. Leaders need to show open, transparent and consistent behavior and straight-forward, honest, communication. Managers have to take equal treatment and cultural differences into consideration. By involving personnel to create common rules, the staff will also commit to agreed policies.</p> <p><i>Some content of the thesis is protected. The name of the company, industry and names related to the company are protected.</i></p>	
Keywords	trust capital, trust, mistrust, social capital, multiculturalism

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Viitekehys ja keskeiset käsitteet	5
1.5	Rakenne	7
2	Luottamuspääoma	9
2.1	Luottamus	9
2.2	Luottamuksen myytit	13
2.3	Luottamuksen edellytykset	13
2.4	Luottamuksen merkitys organisaatiossa	14
2.5	Luottamuksen ekonomia	15
2.6	Epäluottamus	16
2.7	Seurauksia epäluottamuksesta	17
3	Luottamus eri kulttuureissa	18
3.1	Kulttuurien ominaispiirteitä	18
3.2	Kulttuurien ymmärrys	19
3.3	Kulttuurien luokittelu ja viestintä	20
3.4	Kulttuurien välisiä etuja ja haasteita	23
3.5	Motivointi ja johtaminen	24
4	Luottamuksen kasvattaminen työyhteisössä	24
4.1	Työyhteisön sosiaalinen pääoma	24
4.2	Normit	25
4.3	Johtaminen ja esimiestyö	26
4.4	Esimieheen kohdistuvia odotuksia	27
4.5	Luottamus ja johtaminen kannattavan liiketoiminnan mahdollistajana	31
4.6	Työntekijöiden välinen luottamus	33
4.7	Epäluottamuksen muuttaminen luottamukseksi	34
5	Tutkimusmenetelmä, toteutus ja aineiston käsittely	35
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	35
5.2	Kyselytutkimus	36

6	Kyselytutkimuksen tulokset	38
6.1	Luottamuksen merkitys	39
6.2	Luottamuksen kokeminen	40
6.3	Luottamus ja motivaatio	44
6.4	Luottamuksen kulttuurisidonnaisuus	45
6.5	Luottamuksen kasvattaminen	45
7	Teemahaastattelujen tulokset	46
7.1	Aineiston käsittely	47
7.2	Haastattelujen suunnittelu ja teemoittelu	47
7.3	Työntekijöiden haastattelut	49
7.3.1	Luottamuksen kokeminen	49
7.3.2	Luottamuksen merkitys ja motivaatio	50
7.3.3	Luottamuksen kasvattaminen	51
7.3.4	Luottamuksen kulttuurisidonnaisuus	53
7.4	Yrityksen omistajan haastattelu	54
7.4.1	Luottamuksen käsite	54
7.4.2	Luottamuksen kulttuurisidonnaisuus	55
7.4.3	Luottamuksen merkitys työyhteisölle	55
7.4.4	Luottamuksen kasvattaminen	56
8	Johtopäätökset	57
8.1	Työn tavoite	57
8.2	Luottamus työyhteisössä	57
8.3	Edellytyksiä kohdeorganisaation luottamuksen kasvattamiselle	61
8.4	Kehitysehdotukset	62
8.5	Vaikutukset	63
8.6	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	65
8.7	Tavoitteiden ja opinnäytetyöprosessin arviointi	66
	Lähteet	68
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake (suomenkielinen)	
	Liite 2. Kyselylomake (englanninkielinen)	
	Liite 3. Haastattelukysymykset työntekijöille (suomenkielinen)	
	Liite 4. Haastattelukysymykset työntekijöille (englanninkielinen)	
	Liite 5. Haastattelukysymykset yrityksen omistajalle	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta

Ihmisen käyttäytymis- ja ajattelumallit ovat pitkälti peräisin kulttuurista, jossa hän on kasvanut. Se, mitä opitaan jo lapsena, ohjaa yksilön toimintaa, ajattelumalleja ja käyttäytymistä myös aikuisena. Kulttuurista muovaa ihmisen asenteita, arvoja, kanssakäymistä ja lähes kaikkea ihmisen toimintaa.

Kulttuurien väliset toimintatavat voivat olla hyvinkin erilaisia eri tilanteissa. On mahdollista määrittää yhtä yleismaailmallista tapaa toimia oikein. Erilaiset tavat ovat vahvasti kulttuurisidonnaisia ja saattavat olla hyväksytyjä vain siinä kulttuurissa, jossa kyseinen toimintamalli on opittu. (Lewis 2006, 81–82.)

Globalisaation kasvaessa ja työvoiman liikkuvuuden vapautuessa monikulttuurisuus kasvaa työyhteisöissä myös Suomessa. Työ ja hyvinvointi -tutkimuksen mukaan suomalaisilla työpaikoilla työskentelee jo lähes 150 000 ulkomaalaistaustaista työntekijää (Tilastokeskus 2015). Kulttuurien törmäessä voi syntyä yllättäviä tilanteita ihmisten käyttäytyessä suomalaisista tavoista poikkeavasti. Monikulttuurisen työyhteisön tulisi tietoisesti huomioida erilaisten kulttuurien toimintatavat ja pyrkiä sovittamaan erilaiset toimintamallit yhteen.

Kulttuuritaustoilla on suuri vaikutus yksilön luottamukseen ja sen merkitykseen. Luottamuksella puolestaan on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan ja tehokkuuteen sekä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Luottamus vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen ja luo kilpailuetua. Eri kulttuureista kumpuavia voimavaroja ei osata välttämättä hyödyntää, ellei kulttuurien välisiä eroavaisuuksia tiedosteta. Ihmisten välinen kanssakäyminen on avainasemassa luottamuksen syntymisessä.

Luottamus on aiheena hyvin ajankohtainen. Koko maailman ja suomalaisenkin yhteiskunnan luottamusta koetellaan nyt eri tavoin. Luottamus valtioon, oikeuslaitokseen, turvallisuuteen ja työelämään on horjunut. Taloudellisesti haastava tilanne ja työelämän murros horjuttavat työntekijöiden luottamusta. Luottamus on läsnä johtamisessa, esimiestyössä ja työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Luottamus toimii

kivijalkana kaikessa. Luottamuksen ja monikulttuurisuuden mukanaan tuomat muutokset perinteiseen suomalaiseen kulttuuriin luovat mielenkiintoisen maaperän aiheen tutkimiselle.

Kaikissa yrityksissä tulisi aktiivisesti pyrkiä löytämään keinoja luottamuksen rakentamiseen, kehittämiseen ja sen ylläpitämiseen. Yhdessä sovitut toimintatavat ovat välttämättömiä, sillä muutoin ihmiset toimivat oman kulttuurinsa muovaamalla tavalla. Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että pelisäännöt on yhteisesti sovittuja. Vain sisäistetyt arvot ohjaavat toimintaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 21.) Luottamus on voimavara, jota ei välttämättä osata hyödyntää riittävästi. Usein ajatellaan, että luottamusta joko on tai ei. Yleinen käsitys myös on, ettei menetettyä luottamusta saa takaisin. Vaikka luottamuksen uudelleen rakentaminen vie aikaa, voidaan se kuitenkin saada takaisin ja jopa saavuttaa entistä vahvempi luottamus. Kun luottamus on saavutettu, saadaan myös muita tuloksia aikaan nopeasti. (Covey & Merrill 2010, 25–26.)

Tämä opinnäytetyö tehdään Yritys X:lle, jonka markkinointinimenä Suomessa on X. X on osa ruotsalaista X Groupia, jonka toiminta on keskittynyt Ruotsiin ja Suomeen. *Loppuosa kappaleesta on suojattu.* (Yritys X 2015.)

*Alkuosa kappaleesta on suojattu.* Suomessa Yritys X työllistää 38 henkilöä, joista osa on vuokratyövoimaa. Yrityksen omat työntekijät edustavat eri kansallisuuksia. Työntekijöitä on Suomesta, Venäjältä, Keniasta ja Nepalista. Yrityksen pääkonttori on Tukholmassa. (Esimies B 2015.)

## 1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen raja

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka luottamus ymmärretään monikulttuurisessa työyhteisössä ja tutkia vallitseeko kohdeyrityksessä luottamuksen ilmapiiri. Tarkoituksena on löytää keinoja siihen, miten luottamusta voidaan ylläpitää ja kasvattaa. Kohdeyrityksessä ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta.

Opinnäytetyössä perehdytään luottamuspääoman käsitteistöön ja pyritään tunnistamaan monikulttuurisen työyhteisön työntekijöiden kokemuksia kohdeyrityksessä vallitsevasta luottamuksesta. Opinnäytetyössä kartoitetaan luottamuksen merkitystä, sen kokemista ja vaikutusta motivaatioon. Lisäksi selvitetään onko eri kulttuureissa poikkeavia käsityksiä luottamuksen merkityksestä.

Opinnäytetyön päätavoitteena on:

- tehdä tutkimuksen perusteella konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeyrityksen käyttöön

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia:

- miten luottamus ymmärretään monikulttuurisessa työyhteisössä
- miten luottamus vaikuttaa motivaatioon
- vallitseeko kohdeyrityksessä luottamuksen ilmapiiiri

Tutkittava yritys on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä yrityksen työntekijät ja johto edustavat useaa eri kansallisuutta eri puolilta maailmaa. Opinnäytetyön tavoite saavutetaan keräämällä tietoa yrityksen työntekijöiden kokemuksista ja yhdistämällä kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset teoreettiseen viitekehykseen. Syventävät haastattelut tukevat työn tavoitteen saavuttamista.

Työ rajataan koskemaan Yritys X:n ja sille palveluja tuottavan Yritys Y -nimisen yrityksen henkilökuntaa. Molempien yritysten omistaja on sama. Yritysten palveluksessa on yhteensä 27 henkilöä ja heitä kohdellaan tasavertaisina työntekijöinä. (Esimies B 2015.) Työ käsittelee luottamusta ja sen merkitystä eri kulttuureissa. Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden pohjalta pyritään selvittämään, onko yrityksessä luottamusta tai edellytyksiä luottamuksen syntymiselle. Tavoitteeseen päästään yhdistämällä teoria sekä kyselyn ja haastattelujen perusteellinen analysointi ja tulkinta.



### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoidun kyselyn ja syventävien teemahaastattelujen avulla. Kyselyyn yhdistettiin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään luottamuksen vaikutusta työmotivaatioon ja kartoittamaan henkilökunnan mielipiteitä luottamuksesta ja siitä, koetaanko luottamuksen käsite samalla tavoin eri kulttuureissa. Kyselyssä korostuvat vastaajien antamat avoimet kommentit, joita analysoidaan laadullisesti. Laadullisen tutkimusmenetelmän valinta tuki myös tutkijan tavoitetta ymmärtää tutkittavaa ilmiötä eli luottamusta. Määrällistä tutkimusta ei olisi tutkittavan kohdejoukon pienuuden vuoksi ollut järkevä toteuttaa. Tutkimuksessa huomioitiin fenomenologinen erityistiede, jonka tavoitteena on saada esille tutkittavan välitön kokemus (Metsämuuronen 2006, 170). Pyrkimyksenä oli saada kohdeyrityksen henkilökunta tekemään omia kehitysehdotuksia luottamuksen kasvattamisesta.

Kyselyn avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettava kuva kohdeyrityksessä vallitsevasta luottamuksen tasosta. Kvalitatiivinen kysely toteutettiin kohdeyrityksen kaikille työntekijöille suunnatulla verkkokyselyllä, jossa kartoitettiin objektiivisesti vastaajien kokemuksia ja mielipiteitä. Kyselylomake laadittiin suomeksi ja englanniksi, joten vastaajilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn itse haluamallaan kielellä. Vastaajien anonymiteetti pyrittiin maksimoimaan.

Laineen (2009, 135) mukaan on tärkeää, että kyselyiden sisältö sovitetaan organisaation tarpeisiin. Kyselyihin tulee voida vastata rehellisesti ja anonymisti. Kyselyssä tulee keskittyä olennaisten asioiden kysymiseen ja vastaajien näkemysten esille saamiseen. Kyselyt antavat pääsääntöisesti melko hyvän yleiskuvan työyhteisössä vallitsevasta luottamuksesta. (Laine 2009, 135–136.)

Kysely jaoteltiin viiteen eri osioon, jotka olivat luottamuksen merkitys, luottamuksen kokeminen, luottamus ja motivaatio, luottamuksen kulttuurisidonnaisuus sekä luottamuksen kasvattaminen. Tutkimusaineistoa käsiteltiin teoriaperusteisesti. Verkkokyselyn avulla pyrittiin suojaamaan vastaajien anonymiteettiä ja mahdollistamaan todenmukaisen vastausten antaminen.

Kyselyä täydennettiin eri kulttuurien edustajien syventävillä henkilöhaastatteluilla. Haastattelukysymykset pohjautuivat kyselystä saatujen vastausten yhtäläisyyksiin ja

ristiriitaisuuksiin. Myös yrityksen omistajaa haastateltiin. Haastattelut toteutettiin kasvotusten, ne nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

#### 1.4 Viitekehys ja keskeiset käsitteet

Työn viitekehystenä ovat luottamuspääoma, kulttuurierot ja se, miten nämä seikat tulee huomioida monikulttuurisessa työyhteisössä. Richard D. Lewisin teoria valittiin pääteoriaksi, koska se käsittelee kattavasti eri kulttuurityyppejä sekä niille ominaisia käyttäytymismalleja.

Harisalon ja Miettisen (2010, 39) mielestä *luottamusta* voidaan pitää maahan, rahaan ja teknologiaan verrattavana pääomana. Luottamus on tarpeellista lähes kaikilla elämän osa-alueilla, sillä ihmisten välinen vuorovaikutus ja viestintä, ihmissuhteet ja yhteistyö sekä ongelmien ratkaiseminen perustuvat luottamukselle (Laine 2009, 13).

Covey ja Merrill määrittelevät luottamuksen (*trust*) olevan synonyymi uskolle (*confidence*). Sen vastakohtana on epäluottamus (*mistrust*). Kun yksilö luottaa, hän uskoo, mutta jos yksilö ei luota, hän epäilee. (Covey & Merrill 2008, 5.)

Colquitt, Lepine ja Wesson määrittelevät luottamuksen halukkuudeksi asettua luottamuksen kohteen vaikutuksen alaiseksi, koska odotusarvoisesti hänen toimiaan ja tarkoitusperiään pidetään positiivisina. *Taipumus luottaa* on yleinen oletus siitä, että yksilön sanat, lupaukset ja kertomukset ovat luotettavia (Colquitt & Lepine & Wesson 2013, 200, 203.)

Uskotaan, että yksilön taipumus luottaa vaihtelee kokemuksen ja henkilökohtaisten periaatteiden mukaan. Oletukset luottamuksesta vaihtelee yksilöiden välillä, koska jokaisella on henkilökohtainen käsitys siitä, mitä luottamus on. Luottamus riippuu siten henkilöstä, joka itse tekee päätöksen luottaako hän vai ei ja jos luottaa, niin missä määrin hän luottaa. Myös 1) luottamuksen tärkeys, 2) luottamuksen merkitys ja 3) keneen/keihin yksilö luottaa, perustuvat yksilön taipumukseen luottaa. (Blomqvist 2002, 157.)

Laine määrittää *luotettavuuden* kuvaksi, jonka ihminen antaa itsestään omalla toiminnallaan. Luotettava ihminen pitää lupauksensa ja toimii lupaamallaan tavalla. (Laine 2009, 25.) Sanaan luottamus liittyy vahva emotio, tunnetila. Sen merkitys on syvempi

kuin luotettavuuden. Luotettavuuden rikkoutuminen voi olla pettymys kun sitä vastoin vain luottamus voidaan pettää. (Salmond 1994, 7 & Baier 1986, Herzberg 1988 tutkimusraportissa Blomqvist 1995, 11.) *Luottavaisuus* on ihmisen perusluottamusta, luontaista kykyä luottaa muihin. *Nopea luottamus (fast trust)* tarkoittaa sisäistä, kokemusperäistä tunnetta siitä, että toinen henkilö on luotettava. (Laine 2009, 25–26, 103.)

*Luottamuspääoma* motivoi työntekijöitä oppimaan ja kokeilemaan sekä kehittämään työtään ja tekemään sen hyvin. He uskovat luottamuspääoman selittävän toiminnan tuloksista suuremman osan kuin aineelliset resurssit. Pääomana luottamus antaa toiminnalle edellytykset ja mahdollistaa sen. (Harisalo & Miettinen 2010, 41.)

Ilmonen korostaa luottamuksen olevan monimerkityksinen käsite, jota voidaan osoittaa tai tuntea ihmisiä ja erilaisia asioita kohtaan. Hän kiteyttää luottamuksen tunnepitoiseksi tavaksi nähdä toinen henkilö luottamuksen arvoisena. (Ilmonen 2000, 57, 59.)

Kulttuuria käsitellään yksilöiden sekä eri kulttuureille ominaisten käyttäytymismallien kautta. Hofstede määrittelee *kulttuurin* mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa ihmisryhmät toisistaan. Sanaa käytetään yleensä kansakunnista, etnisistä tai alueellisista ryhmistä, mutta se soveltuu yhtä hyvin organisaatioihin, ammatteihin tai perheisiin. (Hofstede 1980, 21).

## 1.5 Rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäinen luku johdattaa lukijan opinnäytetyöhön, jonka jälkeen käsitellään teoriaa, kyselytutkimus, haastattelut, tulokset sekä johtopäätökset. Opinnäytetyön rakennetta havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Luvussa 2 perehdytään luottamuspääoman merkitykseen organisaatiossa. Esille nousee luottamuksen myyttejä. Luvussa käsitellään myös luottamuksen ekonomiaa, edellytyksiä luottamuksen syntymiselle, epäluottamusta ja sen seurauksia.

3. luvussa käsitellään luottamuksen kulttuurisidonnaisuutta: tutkimuksen kannalta oleellisia kulttuureita ja maita, sekä niille ominaisia käyttäytymismalleja.

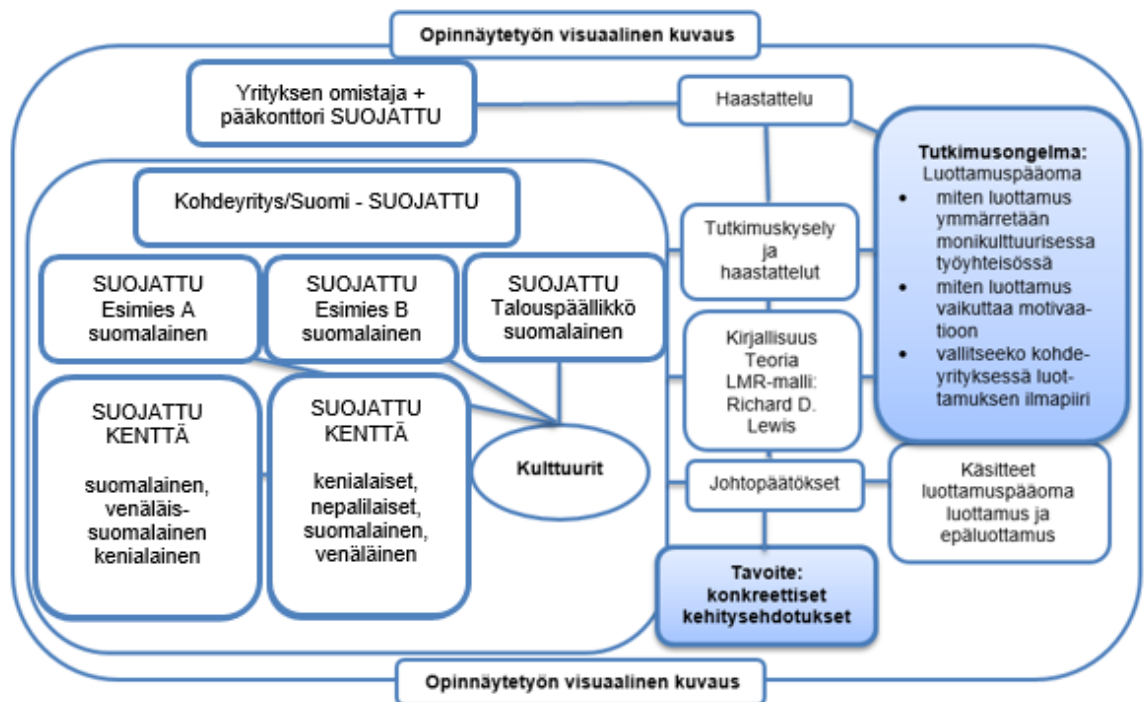
Luvussa 4 keskitytään tarkemmin luottamuksen vaikuttaviin tekijöihin epäluottamuksen muuttamisessa luottamukseksi. Johtamisen ja esimiestyön merkitys, heihin kohdistuneet odotukset ja viestintä ovat merkittäviä tekijöitä. Epäluottamuksen muuttaminen luottamukseksi on avainasemassa.

Luvussa 5 tarkastellaan opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää, sen toteuttamista ja aineiston käsittelyä.

6. luku sisältää kohdeorganisaation työntekijöille kohdistetun kyselyn tulosten analysoinnin. Luvussa 7 keskitytään kohdeorganisaation työntekijöiden ja omistajan haastattelujen käsittelyyn.

Viimeisessä, luvussa 8 reflektoidaan opinnäytetyöprosessia ja tarkastellaan työn johtopäätöksiä. Suomeksi ja englanniksi laaditut kyselylomakkeet ovat liitteinä.

Opinnäytetyön visuaalinen kuvaus on kuvion 2 mukainen. Kuvio havainnollistaa kohdeorganisaation rakennetta, teorian, kyselyn sekä haastattelujen kytkeytymistä tutkimusongelmaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. *Kohdeyritystä koskevat tiedot on suojattu.*



Kuvio 2. Opinnäytetyön visuaalinen kuvaus

## 2 Luottamuspääoma

### 2.1 Luottamus

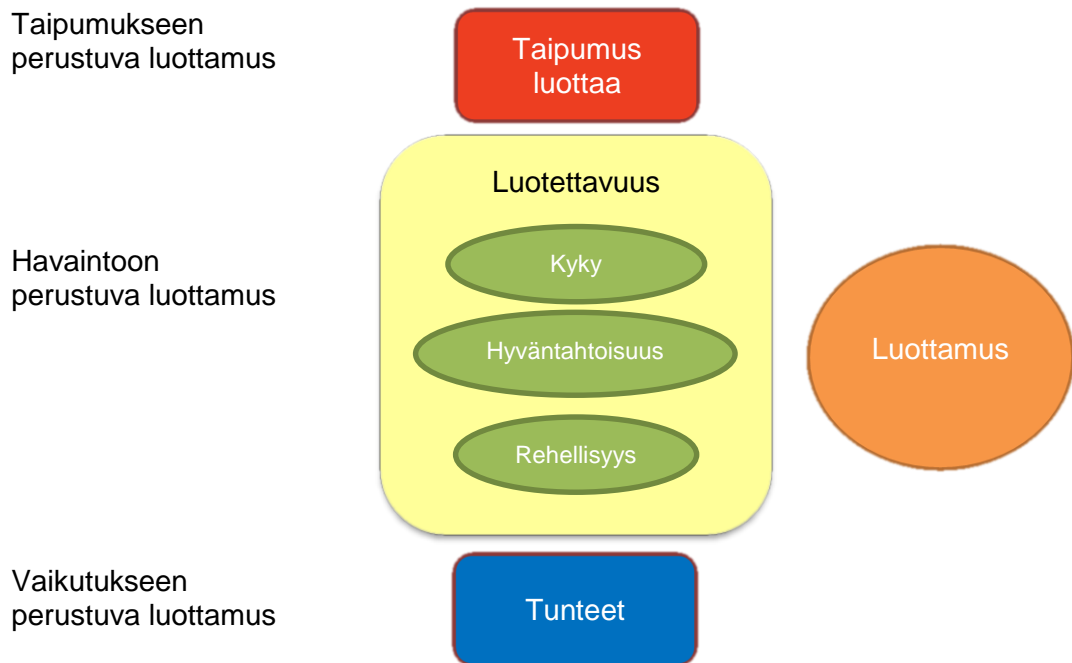
Luottamus voidaan määritellä kolmen eri tekijän avulla. Joskus luottamus voi perustua dispositioon, *taipumukseen luottaa* muihin. Toisaalta luottamus voi olla kognitioon eli *havaintoon perustuvaa*, jolloin se perustuu rationaaliseen ajatteluun henkilön luotettavuudesta. Luottamus voi myös olla *vaikutukseen perustuvaa*, jolloin luottamus riippuu tunteista, jotka ylittävät rationaalisen ajattelun. (Colquitt ym. 2013, 202.)

Korkean luottamuksen omaaville henkilöille ominaista on ”sokea luottamus”; yleinen oletus siitä, että muiden sanat, lupaukset ja toteamukset ovat luotettavia. Korkean luottamuksen omaava henkilö saadaan myös helposti huijattua luottamaan ihmisiin, jotka eivät ole sen arvoisia. Toisaalta, matalan luottamustason omaavat henkilöt eivät välttämättä luota sellaisiin, jotka luottamuksen ansaitsevat. Molemmat tilanteet voivat olla vahingollisia. Erään tutkijan mukaan on yhtä haitallista luottaa kaikkiin kuin olla luottamatta kehenkään. Taipumus luottaa on ominaisuus, joka voidaan periä tai oppia kasvatuksen kautta. Tutkijoiden mukaan ominaisuus muotoutuu varhaislapsuuden kokemuksista ja se voi olla ensimmäisenä kehittyviä luonteenpiirteitä. Mitä enemmän tarpeemme täyttyvät lapsena, sitä todennäköisemmin luotamme muihin. Piirre kehittyy vielä elämän varrella. Myös kansakunnalla, johon kuulumme, on merkitystä. (Colquitt ym. 2013, 203–204.)

Laineen mukaan yksilön kasvukokemuksilla ja kulttuurilla on vahva vaikutus luottavaisuuden tasoon. Turvallisessa ympäristössä kasvaneilla on usein korkean luottamuksen taso. Jos yksilön turvallisuus ja omaisuus ovat jatkuvassa vaarassa, omaksutaan kasvuympäristön edellyttämä luottamuksen taso. Luottavaisuudessa on lisäksi yksilöllisiä eroja, joka selittää sen, että toinen luottaa helpommin kuin toinen. (Laine 2009, 26.) Myös Blomqvistin (2002, 27) mukaan luottamus on hyvin selvästi asiayhteys- ja kulttuurisidonnaista.

Kognitioon perustuva luottamus kehittyy auktoriteettien luotettavuuden myötä. Tutkijoiden mukaan arvioimme auktoriteettien luotettavuutta kolmen ulottuvuuden: kyvyn, hyvántahtoisuuden ja rehellisyyden mukaan. Kolmas, vaikutukseen perustuva luottamuksen muoto ei perustu erityiseen syyhyyn luottaa. Vaikutusperusteisen luottamuksen

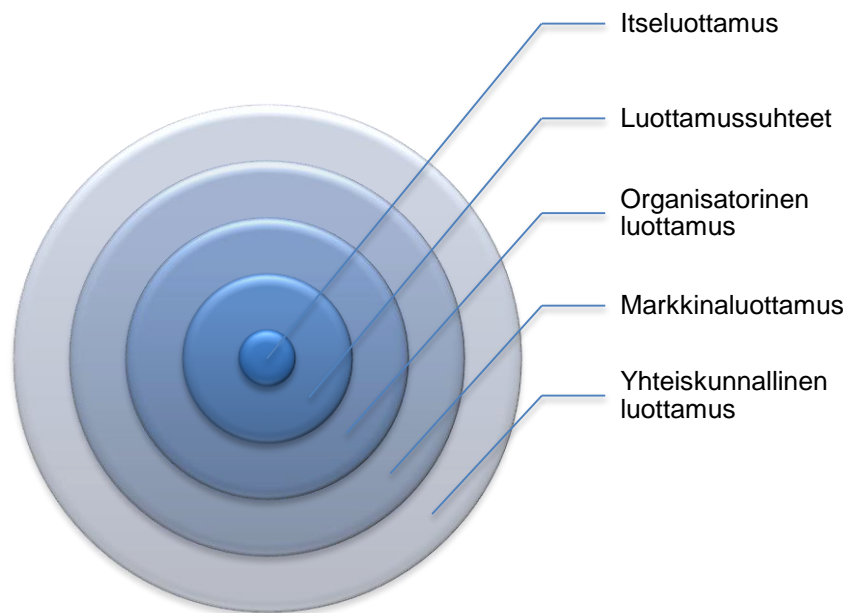
syy on ennemminkin emotionaalinen kuin rationaalinen. Luotamme herkemmin henkilöön, josta pidämme. (Colquitt ym. 2013, 205–206.) Luottamustasoihin vaikuttavat tekijät havainnollistetaan kuviossa 3.



Kuvio 3. Luottamustasoihin vaikuttavat tekijät (mukaillen Colquitt ym. 2013, 202).

Harisalon ja Miettisen mielestä luottamus on vuorovaikutussuhde, joka muodostuu ihmisten välisestä kanssakäymisestä, yhteistyöstä ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksesta. Luottamusta ei voi ostaa, vaan sen voi saavuttaa omalla käyttäytymisellään. He tukevat ajatusta siitä, että ihmisten on luotettava itseensä kyetäkseen luottamaan muihin. Luottamus kanssaihmiin ja erilaisiin institutionaalisiin järjestelyihin auttaa tekemään elämästä ennustettavan ja hallittavan. (Harisalo & Miettinen 2010, 23–24, 29.) Ilmonen mielestä on tärkeää, että yksilö luottaa instituutioihin. Hän korostaa luottamuksen olevan sekä yksilöllisen että yhteiskunnallisen hyvinvoinnin kannalta oleellinen asia. (Ilmonen 2000, 66.) Myös Blomqvist toteaa, että luottamuksella on tärkeä rooli kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Blomqvist 2002, 31).

Covey ja Merrill (2008, 33) esittävät luottamuksen viitenä eri aaltona, jotka näkyvät kuviossa 4.



Kuvio 4. Luottamuksen viisi aaltoa (mukaillen Covey & Merrill 2008, 33).

Ensimmäinen, itseluottamusta kuvaava aalto kuvaa yksilön luottamusta itseensä ja mahdollisuuksiinsa menestyä. Covey ja Merrill korostavat neljää ydinasiaa uskottavuuden rakentumisessa. Yksilön rehellisyys, aikomukset, kyvyt sekä tulokset ovat kaikki tärkeitä tekijöitä. Toinen kehä kuva miten luottamussuhteet syntyvät. Luottamussuhteiden edellytyksenä on johdonmukainen käyttäytyminen. Kolmas aalto, organisatorinen luottamus käsittää sen, kuinka johtajat voivat aikaansaada luottamusta. Markkinaluottamus neljäntenä aaltona kuvaa yritysmielikuvaa ja sen mainetta. Luottamus saa ostamaan lisää yrityksen tuotteita ja palveluita. Luotettavaksi koetut tuotteet ja siten yrityskin saavuttavat kilpailuedun. Viidennen aallon yhteiskunnallisen luottamuksen periaatteena on yhteinen panostus ennaltaehkäistäessä epäluuloa ja kyynisyyttä. (Covey & Merrill 2008, 34–35.)

Annison ja Wilford korostavat, että organisaation toiminta perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jossa käyttäytymisellä on suuri merkitys organisaation sisäiselle ja ulkoiselle luottamukselle. He erottelevat seitsemän erilaista luottamusta luovaa käyttäytymisen piirrettä: sitoutuminen, tunteminen, vastuullinen käyttäytyminen, rehellisyys, käyttäytymisen johdonmukaisuus, avoin kommunikaatio sekä taito sovitella ristiriitoja. (Annison & Wilford 1998, 5-11 teoksessa Harisalo & Miettinen 2010, 35.)



Laineen mukaan luottamuksen aukoton määrittäminen on osoittautunut mahdottomaksi. Hän määrittää luottamuksen tunteeksi, jonka kohdistamme luottamaamme ihmiseen. Luottamusta ei voi vaatia eikä kontrolloida, sillä se koetaan tunteena. (Laine 2009, 17, 25.) Myös Lahti (2008, 90) kuvaa luottamuksen tunteeksi, asenteeksi tai uskoksi asiaan.

Luottamus ei ole absoluuttinen tila, vaan luottamus kohdistuu eri asioihin. Ihminen ei ole siis absoluuttisesti luotettava tai epäluotettava vaan epäluotettavuutta voi ilmetä tietyissä asioissa. Luottamus onkin Laineen mielestä tilannesidonnaista. Esimerkiksi työntekijän tiedetään hoitavan työtehtävänsä moitteettomasti vaikka hän juoruilee. Esimerkkitalanteessa epäluotettavuus on luonteen huono puoli. Laine nostaa esille myös nopean luottamuksen (fast trust), joka voi syntyä intuitiivisesti. Kokemus perustuu sisäiseen tietoon ja tunteeseen siitä, että vastapuoli on luottamuksen arvoinen (Laine 2009, 27–28, 103.)

Simpson on samalla kannalla kuin Laine siitä, että luottamusta on vaikea määritellä. Luottamus ei ole yksi ilmiö. Se on usein näkymätön oletus, sillä siitä harvoin keskustellaan, ellei varsinaista ongelmaa ole. Simpson korostaa sitä, että ihmisten on voitava luottaa toisiinsa pystyäkseen yhteistyöhön. Hänen tutkimuksiensa mukaan tavat, joilla sanaa luottamus käytetään, ovat liian moniselitteisiä siihen, että sille annettaisiin vain yksi määritelmä. Luottamus -sanaa voidaan käyttää esimerkiksi voimakastunteisen asenteen ilmaisemiseen tai luottamusta edellyttävän toiminnan kuvaamiseen. Sanaa voidaan käyttää myös lukuisissa eri asiayhteyksissä kuten rakkaudessa, molemminpuolisen hyödyn tai moraalisen hienotunteisuuden osoittamisessa. Luottamuksen esille nostaminen voidaan käsittää myös merkinä epäilemisestä. (Simpson 2012, 550–551, 553–554, 560.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 62) kiteyttävät luottamuksen seuraavasti:

- suhteen osapuolten väliseksi luottamukseksi
- optimistiseksi odotukseksi vastapuolen myönteisestä käyttäytymisestä
- mahdollisuudeksi haavoittua, sillä luottamukseen sisältyy riskejä
- odotukseksi tai uskoksi siihen, ettei vastapuoli käytä haavoittuvuutta hyväkseen
- molemminpuoliseksi hyödyksi ja vapaaehtoiseksi yhteistyöksi
- oletukseksi toisten oikeuksien suojelemisesta.

## 2.2 Luottamuksen myytit

Covey ja Merrill (2010, 25) pureutuvat luottamuksen myytteihin. Heidän mukaansa luottamuskysymyksiä käsiteltäessä myytit ovat ymmärryksen esteenä. Luottamuksen myytit on listattu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Luottamuksen myytit (mukaillen Covey & Merrill 2010, 25).

MYTTI	TODELLISUUS
Luottamus on pehmeä arvo	Luottamus on kova, todellinen ja mitattavissa oleva arvo
Luottamus syntyy hitaasti	Mikään ei synny yhtä nopeasti kuin luottamus
Luottamus perustuu rehellisyyteen	Luottamus perustuu sekä rehellisyyteen että kompetenssiin
Luottamusta on tai ei	Luottamus voidaan sekä luoda että tuhota
Kun luottamuksen menettää, sitä ei voi palauttaa	Useimmissa tapauksissa menetetyn luottamuksen voi saada takaisin, vaikka se vaikeaa onkin
Luottamusta ei voi opettaa	Luottamusta voi tehokkaasti opettaa ja oppia ja se voi muodostua voimakkaaksi, strategiseksi eduksi
Ihmisiin luottaminen on liian riskialtista	Se, että ei luota ihmisiin on suurempi riski
Luottamusta voidaan saavuttaa yksi ihminen kerrallaan	Luottamuksen syntyminen yhteen auttaa saavuttamaan luottamuksen moneen

Luottamuksella pehmeällä arvona tarkoitetaan, ettei sitä voida rajata, määrittää tai mitata. Coveyn ja Merrillin mukaan luottamus on kovaa, todellista, määriteltävissä olevaa ja mitattavaa. Menetetyn luottamuksen takaisin saaminen voi viedä aikaa, mutta luottamus voi syntyä nopeastikin. Kun luottamus on saavutettu, saadaan myös muita tuloksia aikaan nopeasti. Luottamukseen on mahdollista vaikuttaa ja sillä on mullistava vaikutus kaikille elämän osa-alueille. (Covey & Merrill 2008, 25–26.)

## 2.3 Luottamuksen edellytykset

Pentikäinen korostaa luottamuksen vastavuoroisuutta: sitä saa, jos sitä antaa (Pentikäinen 2014, 7). Blomqvistin mukaan epävarmuutta, haavoittuvuutta, mahdollisuutta välttää riskejä sekä tehdä omaan arvioon perustuvia valintoja pidetään tarpeellisinä edellytyksinä luottamuksen olemassa ololle. Koska luottamussuhteet kehittyvät asteittain, nähdään luottamus yleensä prosessin lopputuloksena. Luottamuksen

rakentuminen on itseään ruokkiva prosessi: luottamus luo luottamusta, epäluottamus luo epäluottamusta. (Blomqvist 2002, 31–32.) Henkilön luonteenpiirteet tai ominaisuudet, kuten kyvyt, persoonallisuus ja hyväntahtoisuus ovat ominaisuuksia, jotka edistävät luottamusta (Colquitt ym. 2013, 2015). Kärkkäinen (2004, 33) mainitsee lisäksi rehellisyyden yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista.

Laineen mukaan luottamus edellyttää hyviä aikeita sekä riittävää ammattitaitoa. Lisäksi tarvitaan oikeaa asennetta ja halua toimia yhteisten tavoitteiden eteen. Hänen mielestään useissa tapauksissa asenteella on suurempi vaikutus luottamukseen kuin osaamisella. (Laine 2009, 22, 24–25.)

Laine (2009, 99) korostaa, että luottamus on terveen työyhteisön oletusarvo. Työelämässä luottamus rakentuu asenteesta ja osaamisesta. Työnsä osaavaan työntekijään luotetaan. Viestintä, vuorovaikutus, palautteen saaminen sekä antaminen ovat tärkeitä elementtejä. (Laine 2009, 22–23.)

Laine tähdentää myös sitä, että tunteet ovat mukana silloin kun luottamusta käsitellään. Luottamus tuntuu hyvältä ja positiivinen kokemus sekä palaute aiheuttavat miellyttävän tunnekokemuksen. Hän määrittelee luottamuksen olevan tunnetta hyväksytyksi tulemisesta ja kokemista arvostuksen saamisesta. (Laine 2009, 34.)

## 2.4 Luottamuksen merkitys organisaatiossa

Harisalon ja Miettisen mukaan ei riitä, että monet organisaatioiden ongelmat yritetään korjata ihmisiä kouluttamalla ja valmentamalla, uusia yhteistyömuotoja kehittämällä, tiedonkulkua parantamalla, prosesseja tehostamalla ja rakenteellisia tekijöitä uudistamalla. Vaikka nämä keinot ovat hyviä, ne eivät riitä, sillä luottamus säätelee suositeltujen toimenpiteiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Luottamus auttaa ihmisiä kehittymään ihmisinä ja ottamaan toiset huomioon arjen eri tilanteissa. Luottamus rohkaisee myös maltillisuuteen vaatimusten suhteen ja suvaitsevaisuuteen toisia ihmisiä ja ajatuksia kohtaan. Luottamus kannustaa käyttämään omia ideoita ja oivalluksia palvelun koko yritystä. (Harisalo & Miettinen 2010, 15.)

Laineen mukaan vuorovaikutus, luottamus ja oppiminen liittyvät tiiviisti toisiinsa. Luottamus on organisaation jäsenten oppimisen edellytyksenä. Tietoa jaetaan avoimesti

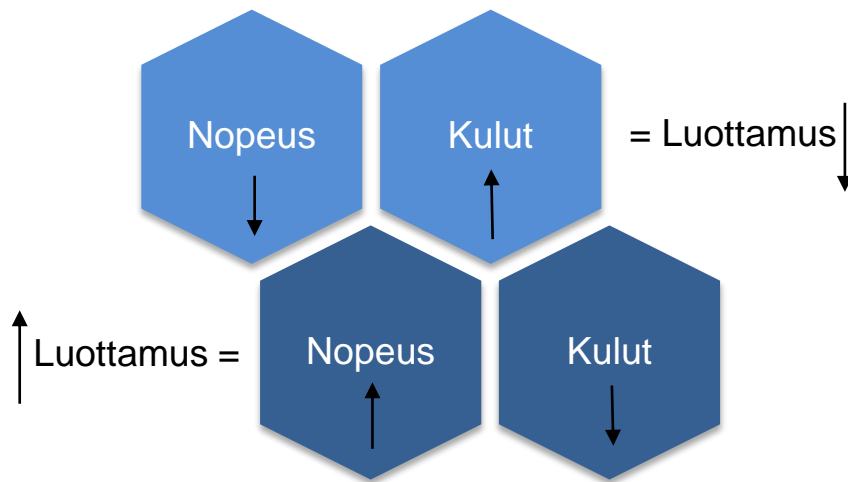
silloin kun työntekijät eivät pelkää, että tietoa käytetään heitä vastaan. Luottamuksen aiheuttama turvallisuuden tunne lisää myös luovuutta. Asioita voidaan ajatella uudella tavalla silloin kun virheitä tai tyrmäävää kritiikkiä ei tarvitse pelätä. (Laine 2009, 102.) Blomqvist korostaa, että luottamus lisää merkittävästi organisaation ja yksilöiden tehokkuutta. Yksilö, joka pystyy luottamaan, voi hyväksyä epävarmuutta ja siihen liittyviä riskejä. (Blomqvist 2002, 154.)

Laineen mukaan luottamus organisaatioon ja esimieheen ovat eri asioita (Laine 2009, 28 vrt. Blomqvist 1995, 26). Ne voivat vaihdella ja olla myös ristiriidassa. On siis mahdollista, että työntekijä luottaa esimieheensä mutta ei organisaatioon, tai päinvastoin. Luottamuksen merkitys on niin suuri, että sen vuoksi ihminen voi jäädä työpaikkaansa vaikka työn sisältö ei olisikaan toiveiden mukainen. (Laine 2009, 28–29.)

Luottamus kannustaa henkilökuntaa jäämään ja epäluottamus rohkaisee lähtemään. Hyväksi koettuja asioita halutaan edistää omalla käyttäytymisellä ja epätyytyväisiksi koettujen olosuhteiden seurauksena kasvaa puolestaan halu lähteä organisaatiosta. (Hirschmann 1970, teoksessa Harisalo & Miettinen 2010, 44.)

## 2.5 Luottamuksen ekonomia

Kuvio 5 havainnollistaa luottamuksen, nopeuden ja kulujen välistä riippuvuutta. Coveyn ja Merrillin mukaan luottamus vaikuttaa aina nopeuteen ja kuluihin. Kun luottamus vähenee, nopeus hidastuu ja kulut kasvavat. Kun luottamus kasvaa, myös nopeus kasvaa ja kulut puolestaan pienenevät. (Covey & Merrill 2008, 13.) Luottamuksen kasvulla on näin ollen yrityksen kuluja alentava mutta liiketoimintaa vauhdittava vaikutus.



Kuvio 5. Luottamuksen ekonomia (mukaillen Covey & Merrill 2008, 13).

## 2.6 Epäluottamus

Epäluottamus on luottamuksen vastapuoli. Niiden välistä suhdetta voidaan kuvata janalla, jonka ääripäitä ne ovat. Ilman luottamusta ei ole epäluottamusta ja päinvastoin. Epäluottamusta aiheutuu sanojen ja tekojen välisestä ristiriidasta. Yleinen epäluottamus tarkoittaa sitä, etteivät ihmiset luota organisaatiossaan kehenkään eivätkä mihinkään. Kaikkeen sanottuun ja tehtyihin toimenpiteisiin suhtaudutaan kriittisesti. Epäluottamus on näin ollen yleistä ja epäspesifiä. Tiettyyn henkilöön, asiaan tai olosuhteisiin kohdistuva epäluottamus on spesifiä eli se voidaan kohdistaa suhteellisen tarkasti. Yleensä spesifinen epäluottamus on helpommin korjattavissa kuin yleinen epäluottamus. (Harisalo & Miettinen 2010, 46–48.)

Epäluottamus saa ihmiset varomaan ja pelkäämään toisiaan. Epäluottamuksen seurauksena organisaatiosta tulee epäinhimillinen, mikä rajoittaa ihmisten halua kehittää ja tehdä muutoksia sekä uudistuksia. Koska työaikaa kuluu epäluottamuksen käsittelyyn työnteon sijaan, aiheutuu tästä tarpeettomia kustannuksia ja tehottomuutta. Epäluottamus ruokkii apatiaa, ihmiset lakkaavat välittämästä. Myös tuottavuus heikkenee. (Harisalo & Miettinen 2010, 52.)

Laineen mukaan kierre epäluottamukseen alkaa luottamukseen tulevista pienistä säröistä, tarkoituserien tai rehellisyyden epäilemisestä. Luottamuspula ei välttämättä lähde liikkeelle mistään erityisestä tilanteesta tai teosta. Myös kiire tai vähäinen

yhteydenpito voivat synnyttää luottamuspulaa. Yhdessä työskenteleminen ja työtoverista saadut positiiviset kokemukset vahvistavat luottamusta. (Laine 2009, 88, 99.)

Epäluottamus aiheuttaa epäuskoa ja epävarmuutta. Se aiheuttaa myös etäännyttämistä ja vieraantumista, muut ihmiset koetaan vastustajina ja vihollisina. (Harisalo & Miettinen 2010, 55.) Mäkipeiskan ja Niemelän mukaan luottamuksella on energisoiva vaikutus ihmisten käyttäytymiseen kun epäluottamus puolestaan kuluttaa energiaa. Perusluottamuksen puuttuminen aiheuttaa epävarmuutta, ahdistusta ja pelkoa. (Mäkipeiska & Niemelä 2005, 27.)

Ilmosen mielestä luottamuksen heikentyessä tai tuhoutuessa kokonaan, voivat kuitenkin meille ennestään tuntemattomat henkilöt tai tutut ansaita luottamuksemme. Hänen mukaansa epäluottamus ei tässä tapauksessa ole luottamuksen vastakohta. Luottamuksen ja epäluottamuksen dynamiikat poikkeavat toisistaan. Luottamus purkautuu usein nopeasti, yhtäkkisesti ja kertakaikkisesti. Epäluottamus voi syntyä osapuolten välille nopeasti, mutta se purkautuu hitaasti. (Ilmonen 2000, 177.)

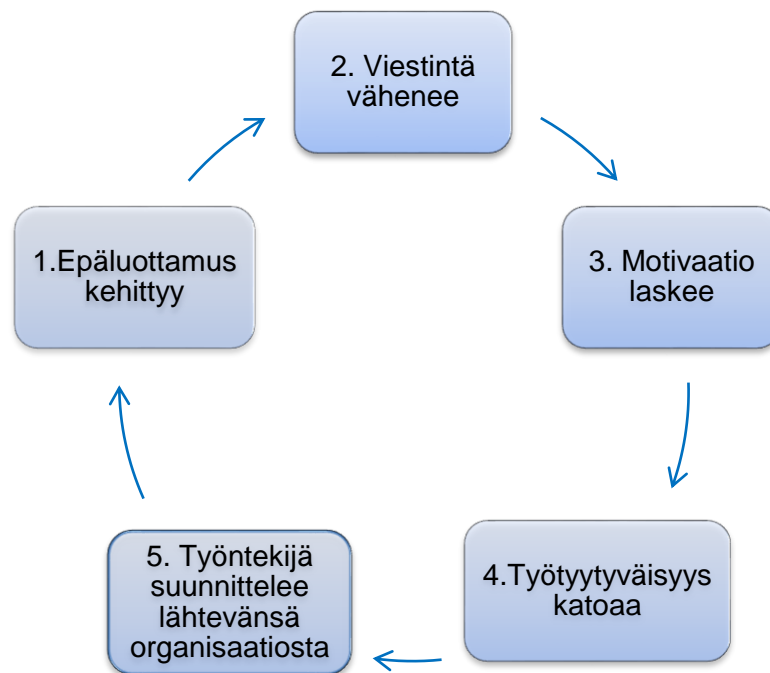
## 2.7 Seurauksia epäluottamuksesta

Harisalon ja Miettisen mukaan (2010, 15) epäluottamus aiheuttaa sen, että ihmiset alkavat epäillä ja etäännyttää toisistaan. Samalla menetetään halu auttaa ja tukea toisia. Epäluottamus ajaakin ihmiset edistämään vain omia etujaan. Luottamuksen ansaitsemiseen menee kauan aikaa, mutta se voidaan menettää hetkessä. (Harisalo & Miettinen 2010, 56.)

Lundell korostaa, että keskinäisen luottamuksen puuttuessa työtoverit koetaan uhkaaviksi. Kun työtoverit nähdään vihollisina, he eristäytyvät, välttelevät vuorovaikutusta ja alkavat puolustaa itseään (Lundell 2008, 125.) Ihmisten valinnat muokkaavat luottamuspääomaa. Toimimalla aktiivisesti vaikutetaan olosuhteisiin, joissa luottamuspääomalla on keskeinen merkitys. Kun työtovereihin luotetaan, voidaan keskittyä omiin tehtäviin ja niiden kehittämiseen (Harisalo & Miettinen 2010, 24, 43).

Luja luottamus ja hyvä luottamussuhde esimieheen sitovat työntekijää organisaatioon ja saavat parhaillaan työntekijän jäämään yrityksen palvelukseen. Epäluottamus puolestaan liikuttaa ihmisiä ulos organisaatiosta. Kun epäluottamus vallitsee, koetaan työn

tekeminen epämiellyttäväksi. Jos ilmapiiri on tukala, alkaa ihminen hakea poispääsyä tilanteesta. (Laine 2009, 29, 88.)



Kuvio 6. Epäluottamuksen kehä työelämässä (mukaillen Laine 2009, 89).

Kuvion 6 avulla voi hahmottaa epäluottamuksen kierrettä työyhteisössä. Epäluottamuksen kehittyessä viestintä vähenee. Motivaatio alkaa laskea, jonka johdosta työtyytyväisyyskin katoaa. Epätyytyttävä tilanne johtaa viimein siihen, että työntekijä alkaa hakea poispääsyä organisaatiosta. Noidankehä on valmis.

### 3 Luottamus eri kulttuureissa

Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen kannalta oleellisiin kulttuureihin ja maihin. Yritys X:n omistuspohja on ruotsalainen ja yrityksen pääkonttori sijaitsee Tukholmassa. Suomessa työskentelee suomalaisen kantaväestön lisäksi työntekijöitä Venäjältä, Keniasta ja Nepalista.

#### 3.1 Kulttuurien ominaispiirteitä

Pohjoismaisissa yrityksissä johtajat nähdään ennemminkin tiimien tai ryhmien vetäjinä kuin päätöksiä tekevinä, muille tehtäviä delegoivina esimiehinä. Työntekijöitä rohkaistaan mielipiteiden ilmaisemiseen ja päätöksenteossa kaikkien mielipidettä kuunnellaan.

Tiimin vetäjä tekee kuitenkin usein lopullisen päätöksen. Olennaista on, että auktoriteettien päätöksiä voidaan kyseenalaistaa (Browaeys & Price 2011, 51.)

Ruotsalaista johtamista leimaa hajaantuneisuus ja demokraattisuus. Päätöksenteossa pyritään kollektiivisuuteen: kaikkien työntekijöiden mielipide halutaan kuulla. Henkilöstöjohtamisessa käytetään karismaattisuutta, suostuttelevaa kommunikointia ja psykologista lähestymistä. Ehdotuksia käytetään johtamisessa enemmän kuin käskyttämistä. Konflikteja vältellään ja diplomaattisuutta toivotaan suoruuden sijaan. Suomalaiset arvostavat vilpittömyyttä, avoimuutta ja suoruutta. Työelämässä pyritään selkeiden tavoitteiden ja päämäärien asettamiseen, vastuut ja velvollisuudet halutaan tiedostaa. (Lewis 2006, 335, 337, 339–340, 343.)

Venäläiselle kulttuurille on ominaista vahvat, henkilökohtaiset suhteet ja suhdeverkot. Ne kehittyvät hitaasti ja perustuvat molemminpuoliseen luottamukseen (Browaeys & Price 2011, 56.) Lewisin (2006, 378–379) mukaan tunteiden näyttäminen, luottamuksen osoittaminen ja painostuksen välttäminen ovat onnistuneen vuorovaikutuksen tärkeitä elementtejä.

Afrikkalaisia kuvaa hyvin lämpöisyys, elämäniloisuus, kärsivällisyys, rentous ja hyvä huumorintaju. Täsmällisyyttä ja kiirettä ei yleensä koeta. Yhteisymmärrystä haetaan tyypillisesti keskustelemalla ja neuvottelemalla. Tärkeitä asioista keskustellaan tyypillisesti niin kauan kunnes molemminpuolinen yhteisymmärrys saavutetaan. Luottamuksen ja vilpittömyyden osoittaminen on tärkeää, samoin kuin oikeudenmukaisuus, pehmeys ja kiireettömyys. (Lewis 2006, 566, 569–572.)

Nepalilaisessa, kuten intialaisessakin kulttuurissa hyväksytään eri hierarkiat, velvollisuudet ja tehtävät. Huomio on mahdollista saavuttaa kaunopuheisuudella, vaatimattomuudella ja kunnioituksen osoittamisella. Vuorovaikutuksessa odotetaan lämpöä, kunnioitusta ja säädyllisyyttä. Vastapuolen ollessa vaikeuksissa toivotaan sympatiaa ja empatiaa pakottamisen sijaan. (Lewis 2006, 435, 437, 439.)

### 3.2 Kulttuurien ymmärrys

Hofsteden (1980, 21) mukaan kulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, jolla erotetaan ryhmiä ihmisiä toisistaan. Nykymaailmassa eri kulttuurien eroavaisuuksien ymmärtäminen on tärkeää. Goren mukaan, kulttuuri, jonka näemme, koemme,



kuulemme ja tunnemme, on vain jäävuoren huippu. Tällä tarkoitetaan sitä, että näkemämme kulttuuri on vain osa totuutta. Eri kulttuurien riittämätön tuntemus voi vaikuttaa negatiivisesti käsitykseemme muista ihmisistä. (Gore 2007, 25.)

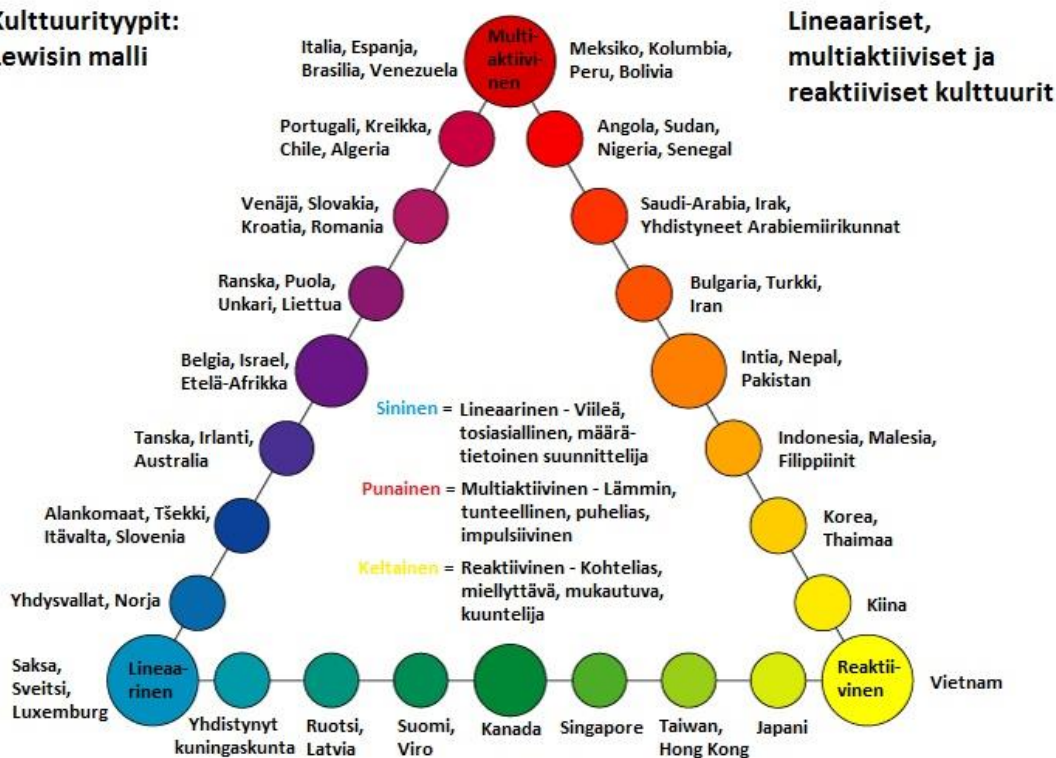
Ilmonen (2000, 115) painottaa, että silloin kun selitysmalleja etsitään eri kulttuurista tai mentaliteetista on tärkeä muistaa, ettei kyseessä ole kerran omaksutut tai pysyviksi jääneet toimintanormit, jotka määrittävät ihmisten valintoja. ”Yhteistyön suhteen ei pidä vaipua mihinkään historialliseen determinismiin perustuvaan pessimismiin, jonka mukaan heikko yhteistyön perinne määrää sen, ettei yhteistyötä voi jatkossakaan syntyä.” (Ilmonen 2000, 115.)

Richard D. Lewis on yksi arvostetuimpia asiantuntijoita kulttuurien kohtaamiseen liittyvissä kysymyksissä. Hän tähdentää, että jokaisella kulttuurilla on sille ominaiset käyttäytymismallit; mikä on oikein ja väärin, mikä on hyväksyttävää ja paheksuttavaa, kunnioitettavaa tai häpeällistä. Yhtä kansainvälistä etikettiä ei ole olemassa. Kun lähdetään etsimään kansainvälisesti hyväksyttyjä käytöstapoja, päädytään pitämään omalle kulttuurille ominaisia tapoja loogisina, hyväksyttävinä ja harmittomina. (Lewis 2006, 81–82.)

### 3.3 Kulttuurien luokittelu ja viestintä

Lewisin mielestä (2006, 29) kulttuurien luokittelu on tärkeää eri kulttuurien tyypillisen käyttäytymisen ja tekojen ymmärtämisen, harmien välttämisen, yksimielisyyden ja yhtenäisten standardien löytämisen ja järjestyksen saavuttamisen vuoksi. Hän luokittelee maailman eri kulttuurit kolmeen karkeaan kategoriaan, jotka perustuvat kulttuureille tyypillisiin käyttäytymismalleihin; lineaarisiin eli yksiulotteisiin, multiaktiivisiin eli moniulotteisiin ja reaktiivisiin eli kuunteleviin kulttuureihin. Lewis nimesi kulttuuri-teoriansa LMR-malliksi. (Lewis 2015.)

### Kulttuurityypit: Lewisin malli



Kuvio 7. Kulttuurityypit, mukaillen Lewisin mallia (Lewis 2015).

Kuvio 7 havainnollistaa multiaktiivisten, lineaaristen ja reaktiivisten kulttuurien eroja. Lineaarisissa kulttuureissa tehdään tarkkoja suunnitelmia, aikatauluja, järjestelyjä ja tarkkoja toimenpidesuunnitelmia. Tapana on suorittaa yksi asia kerrallaan annetun aikataulun puitteissa. Multiaktiivisia kulttuureja leimaa joustavuus. Ihmiset ovat emotionaalisia, puheliaita ja impulsiivisia. Monia asioita tehdään yhtäaikaaisesti mutta täsmällisyyttä ja aikataulujen noudattamista ei koeta tärkeäksi. Molemmissa kulttuureissa kommunikointi käydään tyypillisesti dialogina, vuoropuheluna, jossa vastapuolen keskeyttäminen on suotavaa. Reaktiivisissa kulttuureissa priorisoidaan kohteliaisuus ja kunnioitus sekä kuunnellaan rauhallisesti ja keskeyttämättä vastapuolen argumentteja. (Lewis 2006, 30, 33–35; Lewis 2015.)

Kuvio osoittaa ruotsalaisen ja suomalaisen kulttuurin olevan lineaarisia, kun venäläiset ja afrikkalaiset ovat puolestaan multiaktiivisia. Lewisin (2016) mukaan Nepal voidaan Intian tavoin luokitella multiaktiivisuuden ja reaktiivisuuden välimaastoon. Kohdeyrityksen monikulttuurisen henkilöstön voidaan todeta edustavan toisistaan poikkeavia käyttäytymismalleja.

Lewisin LMR-malli pätee myös johtamistyyliin. Lineaaristen kulttuurien johtajat priorisoivat teknisiä kompetensseja asettaen faktat näkemysten edelle ja logiikan tunteiden edelle. He ovat järjestelmällisiä ja työorientoituneita keskittyen tuloksentekoon. Multiaktiivisten kulttuurien johtajat ovat ulospäinsuuntautuneita, luottaen puhelajoihinsa ja suostuttelutaitoonsa. Heille vahvat henkilökohtaiset suhteet toimivat inspiraation lähteenä. Reaktiivisten kulttuurien johtajat ovat yhtä ihmiskeskeisiä mutta he hyödynnevät lisäksi tietoa, kärsivällisyyttä ja hiljaista kontrollointia. He ovat käytökseltään vaatimattomia ja kohteliaita senioriteetistaan huolimatta. Heillä on taito saavuttaa harmoninen ilmapiiri ryhmätyöskentelyyn. Yhdessäkään kulttuurissa ei nähdä auktoriteettien merkitystä, hierarkiaa tai optimaalisinta toimintatapaa samalla tavoin. (Lewis 2006, 110–111.)

Lahti painottaa, että sanattoman kommunikoinnin merkitys korostuu monikielisessä ympäristössä. Sanallisen ja sanattoman sekä kirjallisen ja suullisen viestinnän tulee olla yhdenmukaista ja toisiaan tukevaa, muutoin ne mitätöityvät. Tällöin luottamus kärsii. Sanatonta viestintää on tapakulttuurin, kohteliaisuuden, huomaavaisuuden ja kiinnostuksen lisäksi myös esimerkiksi katseet, ilmeet, äänensävyt ja puhetyylit. On syytä tiedostaa, että useissa kulttuureissa varsinainen sanoma välitetään sanattomien viestien avulla. (Lahti 2014, 157–159.)

Esimiehen on kaikissa johtamistilanteissa syytä kiinnittää erityistä huomiota sanattomaan viestintään: äänen sävyjen voimakkuuteen, katsekontaktiin, ilmeisiin ja eleisiin, kaikkiin kehon liikkeisiin, ulkonäköön ja omien tunteidensa hallintaan. Esimiehen sanaton viestintä vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka luottamuksellisenä häntä pidetään. Henkinen ja fyysinen läsnäolo on tärkeää. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 81–82.)

Lewisin mukaan kommunikointi on kaksisuuntaista; se edellyttää kommunikointikykyä ja taitoa kuunnella. Kuten eri kulttuurien kommunikointi on erilaista, on myös tapa kuunnella erilainen. Suomalaiset luokitellaan taitaviksi kuuntelijoiksi. (Lewis 2006, 69.) Hämmennystä voi kuitenkin aiheuttaa suomalaisten hiljaisuus (Gates 2016). Yleisesti ottaen suomalainen kulttuuri voidaan nähdä melko avoimena ja matala hierarkkisena (Blomqvist 2002, 27). Suomalaisesta, tasa-arvoisesta johtamiskulttuurista huolimatta esimieheltä odotetaan kuitenkin suunnan näyttämistä joukon johtajana. Esimiehen on erityisen tärkeää huolehtia tiiminsä tasapuolisesta työnjaosta. (Laine 2009, 51.)

### 3.4 Kulttuurien välisiä etuja ja haasteita

Monikulttuurinen, lineaarisista, multiaktiivisista ja reaktiivista henkilöistä koostuva, eri tavoin muutoksiin suhtautuva tiimi on hyvin todennäköisesti menestyksekkäs. Pieni kansainvälinen tiimi on ketterä, monipuolinen ja mukautuva. Nämä ominaisuudet ovat hyödyksi kun etsitään monipuolisia ratkaisuja lukuisiin, yhtäkkiä ilmeneviin ongelmiin ja pulmiin. (Lewis 2006, 126.) Työyhteisön monipuolinen kielitaito on rikkaus työyhteisön yhteiselle maailmankuvalle ja asiakaskunnan ymmärtämiselle (Lahti 2014, 166).

Maalaisjärki, hyvä itsetuntemus ja harkitsevaisuus ovat tekijöitä, mitkä ovat avuksi silloin kun pyritään välttämään vastapuolta ärsyttävää käyttäytymistä. Jos hyväksymme eri kulttuureille ominaiset luonteenpiirteet, ymmärrämme näiden piirteiden olevankin tiimityöskentelyn vahvuus. (Lewis 2006, 134.)

Monikulttuurisen työyhteisön eri tiimien jäsenillä voi olla kulttuurille ominaisia tapoja tai heikkouksia, jotka voivat johtaa väärinkäsityksiin ja kollegan motiivien väärinymmärrykseen. Suomalaisten suorasukaisuus ja small talk taitojen niukkuus, ruotsalaisten päätöksenteon hitaus, venäläisten luottamuksen puute ja afrikkalaisten organisatoristen taitojen puute ovat esimerkkejä asioista, jotka voivat aiheuttaa hämmennystä monikulttuurisessa työyhteisössä. On tärkeää myös tunnistaa kulttuurisen moninaisuuden tuomia etuja, kuten erilaiset ongelmanratkaisutaidot, luovuus ja työyhteisön karismaattisuus. (Lewis 2006, 136–138.) Lisäksi on syytä tiedostaa naisten ja miesten roolit eri kulttuureissa sekä eri kansallisuuksille ominaiset vahvuudet ja heikkoudet (taulukko 2).

Taulukko 2. Eri kansallisuuksien vahvuuksia ja heikkouksia (mukaillen Lewis 2006, 136–137).

Kansallisuus	Vahvuudet	Heikkoudet
<b>Suomalaiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ maalaisjärjen käyttö</li> <li>♦ täsmällisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ kommunikointitaidot</li> </ul>
<b>Ruotsalaiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ yhteistyötaidot</li> <li>♦ suunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ hidas päätöksenteko</li> <li>♦ omahyväisyys</li> </ul>
<b>Venäläiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ lämpö</li> <li>♦ suoruus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ jatkuva ponnistelu</li> <li>♦ luottamus</li> </ul>
<b>Afrikkalaiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ lämpö</li> <li>♦ eloisuus</li> <li>♦ huumorintaju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ organisointikyky</li> </ul>
<b>Nepalilaiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ neuvottelutaidot</li> <li>♦ avoimuus</li> <li>♦ huumori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ tarkka suunnittelu</li> </ul>

### 3.5 Motivointi ja johtaminen

Motivointi liittyy läheisesti johtamiseen. Yhtä ainoaa kansainvälistä motivointitapaa ei ole olemassa. Ulkomaisten työntekijöiden tai esimiesten motivoinnin epäonnistuminen johtaa tyytymättömyyteen, vastustukseen, turhautumiseen, eristäytymiseen ja lopulta umpikujaan. (Lewis 2006, 141.)

Lewis tähdentää, (2006, 144–145), että kansalliset tavat tulee ottaa huomioon kun luottamusta aiotaan rakentaa kansainvälisessä työyhteisössä. Molempinpuolisen luottamuksen rakentamisessa voidaan hyödyntää seuraavia strategioita:

- asetetaan selvät päämäärät ja tavoitteet
- valmistellaan selkeät ohjeet ja kommunikoidaan ne tehokkaasti
- vaaditaan tiedon jakamiskäytännön laatimista
- suositetaan selkeitä, käyttäjäystävällisiä työkaluja
- laaditaan aikaa säästäviä prosesseja
- tunnustetaan annetut työpanokset ja tuetaan tiimiä
- toimitaan tiimin antamien ehdotusten mukaan
- tähdätään läpinäkyvyyteen

## 4 Luottamuksen kasvattaminen työyhteisössä

### 4.1 Työyhteisön sosiaalinen pääoma

Mäkipeiska ja Niemelä nostavat sosiaalisen pääoman organisaatioiden toiminnan ja hyvinvoinnin kehittämisen keskiöön, taloudellisen pääoman kasvattamisen ja henkisen pääoman eli ihmisten osaamisen rinnalle. Sosiaalinen pääoma käsittää sosiaalisen ympäristön kuten tiiviit sosiaaliset verkostot, yhteisesti omaksutut normit ja yksilöiden luottamuksen niiden toimivuuteen. Sosiaalisen pääoman juuret ovat yhteisöissä ja ihmisten välisessä toiminnassa, myös työyhteisöissä. Sosiaalisen pääoman käsite onkin kollektiivinen, koska luottamus on sekä kollektiivinen että yksilöllinen, yksilöissä syntyvä piirre. (Mäkipeiska & Niemelä 2005, 14–16, 26.)

Ilmosen mukaan sosiaalisen pääoman käsitteellä on pyritty selvittämään syitä siihen, miksi joissain yhteisöissä vastavuoroisuuteen perustuvia yhteistyösuhteita syntyy muita

helpommin. Hän toteaa, että kaikille sosiaalisen pääoman käsitettä hahmotelleille tutkimuksille yhteistä on ihmisten välisten institutionaalisten suhteiden käsittely. Sosiaalisen pääoman tarkastelussa pyritään selittämään esimerkiksi eri maiden tai maan osien välisiä kehityseroja ja muutoksia. (Ilmonen, 200, 71, 96.)

Työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot ovat edellytyksiä sosiaalisen pääoman syntymiselle. Luottamus on puolestaan sosiaalisen pääoman ydin. Luottamus perustuu työyhteisön yhteiseen intressiin vuorovaikutuksen avoimuudesta ja sen vastavuoroisuudesta. (Mäkipeiska & Niemelä 2005, 17, 26.) Myös Ilmosen (2000, 97) mukaan henkilöiden ja ryhmien väliset sosiaaliset siteet ja niiden muodostamat verkostot ovat sosiaalisen pääoman muodostumisen keskeiset edellytykset.

#### 4.2 Normit

Normeilla tarkoitetaan yhteisiä sääntöjä ja käytäntöjä, jotka ohjaavat toimintaa ja käyttäytymistä. Normien yhteinen hyväksyminen ja omaksuminen ovat luottamuksen perusta. Yhteisön jäsenilleen asettamat velvoitteet asettavat yhteisön edun tärkeimpään asemaan, yksilön edun edelle. Kun normit koskevat tasapuolisesti kaikkia, ne lisäävät yksilön luottamusta ja turvallisuuden tunnetta yhteisössä. Normit voidaan luokitella kirjoitettuihin, ääneen lausuttuihin normeihin sekä kirjoittamattomiin, ääneen lausumattomiin normeihin. Kirjoitetuilla normeilla tarkoitetaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä esimerkiksi työaikoja ja kokouskäytäntöjä koskien. Kirjoittamattomat normit ovat usein kulttuurisidonnaisia, yhteisön jäsenten yleisesti hyväksymiä tai paheksuvia käyttäytymismalleja. Ne koskevat esimerkiksi puhetapaa ja esimiehiin tai työtovereihin suhtautumista. (Mäkipeiska & Niemelä 2005, 20–21.)

Vaikka kirjoittamattomat normit muuttuvat yleensä hitaasti, voidaan niiden yhteisellä käsittelyllä nopeuttaa muutosta. Mäkipeiska ja Niemelä korostavat, että asiat, joita ei ole lausuttu ääneen tai sovittu yhteisesti, elävät omaa elämää jokaisen yksilön ajatusmaailmassa. Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että pelisäännöt on yhteisesti sovittuja. Ne vahvistavat organisaation luottamusta. (Mäkipeiska & Niemelä 2005, 21.)

Jokaisen työntekijän panos on tarpeen työyhteisön kehittämisessä. Yksikään esimies ei pysty yksin muuttamaan työyhteisöä. Työntekijöiden oma asenne ja käyttäytyminen vaikuttavat koko tiimin toimintaan. Tuen antaminen työtovereille ja asioiden yhdessä

tekeminen luovat me-henkeä. Hyvin yhteen hitsautuneen tiimin jäsenet huolehtivat toisistaan oma-aloitteisesti. Kukaan esimies ei yksin pysty tukemaan tiimin toimintaa vaan siihen tarvitaan kaikkien apua. (Laine 2009, 72.)

Myös Kalliomaa ja Kettunen korostavat luottamuksen rakentumisen riippuvan ihmisistä, jotka työskentelevät organisaatiossa. Edellytyksiä luottamuksen rakentumiselle ei ole jos yritysjohto ei ole valmis tarkastelemaan toimintatapojaan ja ellei johdettavilla ole riittävää työmoraalia ja motivaatiota toimia luottamuksen arvoisesti. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.)

Samanarvoisuuden merkitys korostuu silloin kun tarkastellaan koko organisaation toimintaa. Sisäpiirien syntyminen estää oikeudenmukaisuuden toteutumista. Onkin tärkeää, ettei työyhteisöön synny sisäpiirejä. Pahimmillaan vahvat sisäpiirit johtavat siihen, että ryhmään kuuluvia työntekijöitä kohdellaan eri säännöillä kuin muita työntekijöitä. Työilmapiirin ja moraalin säilyttämiseksi organisaatiossa tulee pyrkiä samanarvoisuuteen. (Laine 2009, 93.) Lundellin mukaan tasavertaiseksi itsensä kokeva työntekijä kykenee toimimaan vastavuoroisesti. Tämä on merkityksellistä yhteistyön sujuvuuden, keskinäisen tuen ja oppimisen kannalta. (Lundell 2008, 11.)

#### 4.3 Johtaminen ja esimiestyö

Avoimesti ja rehellisesti toimiva johtaja antaa käytöksellään esimerkkiä muille. Kun toimintatapa omaksutaan, se muuttuu yleiseksi. Sama pätee toisinpäin, sillä luottamukseen välinpitämättömästi suhtautuvien johtajien esimerkkiä seurataan. Epäluottamus syrjäyttää luottamuksen viimein kokonaan ja tilanteen korjaaminen vaatii aikaa. (Harisalo & Miettinen 2010, 44.)

Pakkokeinojen käyttäminen työnohjauksessa ei ole toimiva ratkaisu, sillä usein valvonnan loppuessa päättyy myös ulkoisella painostuksella aikaansaatu käytös. Valvontaa ja kontrollointia on vaikea ulottaa kaikille työn alueille. Laineen mukaan työn laatu paranee silloin, kun työ rakentuu luottamukselle pakon sijaan. Kun luottamus kasvaa, tulevat kontrollikeinot tarpeettomiksi, valvonnasta aiheutuvat kustannukset vähenevät ja työpaikan sisäinen kommunikaatio lisääntyy. Luottamus on lisäksi palkitsevaa ja motivoivaa. (Laine 2009, 21.)

Kalliomaan ja Kettusen mukaan ylimmälle johdolle on vaikeaa huomioida omista näkemyksistä poikkeavia mielipiteitä. Kun luottamus ihmisiin puuttuu, pystytään henkilöstön potentiaalisesta innovaatiovoimasta hyödyntämään vain osa. Johdon olisi ensiarvoisen tärkeä ymmärtää, että luottamus on merkittävin tekijä yrityksen kannattavuuden varmistamisessa ja siinä, onko henkilökunta halukas jatkamaan työsuhdettaan ja asiakas asiakassuhdettaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 19.)

Jos johtajat epäonnistuvat luottamuspääoman rakentamisessa, työntekijät eivät luota enää heihin. Tällöin työntekijöiden aloitteellisuus, aktiivisuus ja halu itsenäiseen toimintaan kärsivät, jonka johdosta ihmistä tulee johdettavia ja käskettäviä. (Harisalo & Miettinen 2010, 41.)

Monikulttuurisuus asettaa haasteita johtamiselle. Malnik kyseenalaistaa kuitenkin käsityksen johtamisen kulttuurisidonnaisuudesta. Hän on sitä mieltä, että kaikista hyvin johdetuista organisaatioista löytyy selkeät tavoitteet ja valvonta riippumatta organisaation kulttuuritaustasta. Malnikin mielestä tehokkaan johtamisen periaatteet ovat kulttuureista riippumatta samat mutta eri kulttuureissa on eroavaisuuksia siinä, miten tavoitteisiin päästään. (Malnik 2002, 45.)

Malnik korostaa luottamuksen olevan johtamisen tärkein periaate. Motivaatiota ei voi olla ilman luottamusta. Virheet ovat inhimillisiä myös johtajille mutta niistäkin selvittää jos johtamistilanne perustuu vankkaan luottamukseen. (Malnik 2002, 124, 125.)

Hodginson ja Ford pureutuvat 1970-luvulta peräisin olevaan LMX-teoriaan (Leader-Member exchange theory). Tämän esimies-johdettava suhdeteoria perustuu esimiehen sekä johdettavan väliseen yksilölliseen vuorovaikutussuhteeseen. Teorian mukaan esimies-alaisuusuhdeiden kulmakivinä ovat luottamus, kunnioitus sekä sitoutuminen. Esimies-alaisuusuhdeet voivat olla heikkoja ja toiset puolestaan hyvinkin vahvoja. LMX-teoria poikkeaa perinteisemmistä johtamisteorioista, joiden mukaan esimies-alaisuusuhde on ennemminkin homogeeninen. (Hodginson & Ford 2010, 38.)

#### 4.4 Esimieheen kohdistuvia odotuksia

Kalliomaa ja Kettunen ovat sitä mieltä, että esimiehellä on asemansa vuoksi suurempi rooli luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä kuin johdettavalla.



Luottamuksellisen suhteen syntymiseen tarvitaan kuitenkin molempien, sekä esimiehen että johdettavan panostusta. (Kettunen & Kalliomaa 2010, 46.)

Esimieheltä edellytetään sekä asioiden että ihmisten johtamista. Asioiden johtaminen käsittää mm. budjetointia, strategian laatimista ja sen jalkauttamista sekä henkilöstöresursseista huolehtimista. Vision konkretisointi, strategian selittäminen, tavoitteiden ja arvojen selkiyttäminen, tuen antaminen sekä ihmisten innostaminen ja motivoiminen ovat esimerkkejä ihmisten johtamisesta. Koska todelliset muutokset työyhteisössä tapahtuvat ihmisten kautta, on tärkeää suunnata suurin osa johtamisresursseista työntekijöiden tukemiseen. (Laine 2009, 24.)

Luottamuksen rakentuminen vaatii hienovaraisuutta ja aikaa. Esimiehen ja alaisten välinen luottamus rakentuukin työntekijöiden tasa-arvoisella ja oikeudenmukaisella kohtelulla, keskustelemalla, tukea antamalla, motivoimalla ja tavoitteita selkeyttämällä. Yhteisiä pelisääntöjä ja toimintaohjeita tarvitaan vahvistamaan henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua. Itsenäisesti hoidettavien työtehtävien saaminen koetaan luottamuksen osoituksena ja sen koetaankin kasvattavan työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta. (Laine 2009, 33, 51, 56, 60.)

Laine korostaa, että esimiehen tulee vaalia itseensä kohdistuvaa luottamusta. Hänen tulee myös omalla käytöksellään ja puheellaan vahvistaa työnantajaan kohdistuvaa luottamusta. Joskus esimies voi kokea ristiriitaisena yksilön johtamisen ja organisaation edustajana toimimisen. (Laine 2009, 28–29.)

Kalliomaa ja Kettunen korostavat oikeudenmukaiseksi koetun johtajuuden suurta merkitystä henkilöstön välisissä suhteissa ja siinä, kuinka esimerkillisenä esimies koetaan. Epäoikeudenmukaisuuden kokemisen tunne aiheuttaa erimielisyyksiä, heikentää motivaatiota ja tehokkuutta. Oikeudenmukaisuus koetaan yksilöllisesti. Epäoikeudenmukaisuutta koetaan vähemmän jos esimies tekee päätöksensä puolueettomasti ja perustelee päätöksensä avoimesti. Tästä on hyvänä esimerkkinä työtehtävien jakaminen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 112–113.)

Myös Lundellin mukaan epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden itsearvostukseen, työhyvinvointiin ja terveyteen. Johtaminen on oikeudenmukaista silloin kun työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti mutta ei tasapäisesti. Tasapuolinen kohtelu kertoo ihmisten olevan tasavertaisia erilaisuudesta

huolimatta. Tasavertainen kohtelu ei tarkoita sitä, että kaikkia kohdellaan samalla tavoin vaan että samanlaisessa tilanteessa olevia työntekijöitä kohdellaan samanlaisia periaatteita noudattaen. (Lundell 2008, 54, 139.)

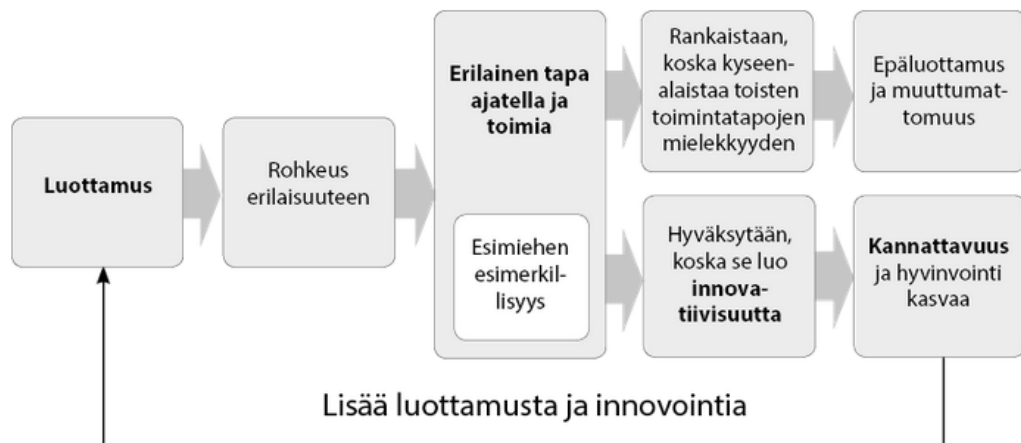
Esimieheltä edellytetään empaattisuutta ja hyväntahtoisuutta, aitoa ihmisistä välittämistä. Lisäksi esimiehellä tulee olla rohkeutta kantaa vastuunsa ja uskaltaa kertoa ikävistäkin päätöksistä. Johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden tulee pitää kiinni lupauksistaan ja osoittaa suoraselkäisyyttä sekä luotettavuutta. Totuudessa pysyminen kaikissa tilanteissa auttaa rakentamaan ja ylläpitämään luottamusta. Luottamusta onnistutaan ylläpitämään ja kehittämään silloin kun esimiehet kykenevät kertomaan myönteisistä ja kielteisistäkin päätöksistä. Suoraan ja rehellisesti asioista viestiminen estävät huhujen syntymisen. Asioista tiedottamatta jättäminen ja pienikin valkoinen valhe koetaan valheelliseksi toiminnaksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 49–51, 55.)

Vuorovaikutus on tärkeä tekijä luottamusta rakentavan johtajuuden syntymisessä esimiehen ja johdettavan välille. Kun esimiesten ja johdettavien suhteet ovat kehittyneet luottamukseen perustuen, näkyy organisaatioon sitoutuminen vastavuoroisuutena; työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamisena ja työntekijöiden sitoutumisena parhaan työpanoksen antamiseksi. Taloudellisesti tiukatkin tilanteet on helpompi hoitaa silloin kun esimiesten ja johdettavien välinen luottamus toimii. Kalliomaa ja Kettunen ovat sitä mieltä, että työntekijöiden yhteiseen tavoitteeseen sitouttaminen toimii paremmin kuin käskyttäminen. Vastavuoroisuuden roolit: kuunteleminen, johdettavan tunteiden ja tarpeiden pohtiminen sekä ratkaisuehdotusten tekeminen ohjaavat luottamuksen rakentamista. Tulosta saadaan aikaan vuorovaikutuksen avulla. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 33, 67, 71, 115.)

Kuten aiemmin on todettu, luottamus on vastavuoroista. Työntekijät voivat omalla työskentelyllään, valinnoillaan ja asenteellaan osoittaa suhtautumistaan työyhteisön tavoitteisiin. Kun työtehtävät hoidetaan hyvin, on esimiehen helppo luottaa työn laatuun. Luotettavaksi koetulle työntekijälle annetaan lisää vastuuta ja vaativampia tehtäviä. Myös esimiehet tarvitsevat palautetta työntekijöiltään. Rakentavakin kritiikki on osoitus luottamuksesta, sillä sitä ei uskalleta antaa, ellei esimieheen luoteta. Esimiestyössä molemminpuolinen palaute onkin onnistumisen edellytys. Laine on myös sitä mieltä, että vaikkakin kaikilla on oma luottavaisuuden taso, on työelämässä olennaisempaa omaksua luottamaan oppimisen ja luottamuksen rakentamisen taidot. (Laine 2009, 27, 67, 69.)

Myös Kalliomaa ja Kettunen korostavat sekä esimiehen että johdettavankin tarvitsevan enemmän palautetta kuin sitä annetaan. He kannustavat antamaan esimiehelle, kollegalle ja johdettavalle positiivista palautetta päivittäin, sillä se auttaa rakentamaan palautteen saajan motivaatiota. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 85.)

Kalliomaan ja Kettusen mukaan antamalla vastuuta on mahdollisuus rakentaa luottamusta. Aito valtuuttaminen mahdollistaa asioiden tekemisen omalla tavalla, organisaation arvojen mukaan. Myös uusien innovaatioiden syntyminen on mahdollista silloin kun vuorovaikutussuhteissa valitsee luottamus. Pelon ilmapiiri ja ylhäältä alaspäin käskyttäminen lamaannuttavat työntekijät. Esimiehen antama tuki kannustaa innovatiivisuuteen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 56–67.)



Kuvio 8. Erilaisuus ja innovatiivisuus parantavat kannattavuutta ja motivaatiota (Kalliomaa & Kettunen 2010, 127).

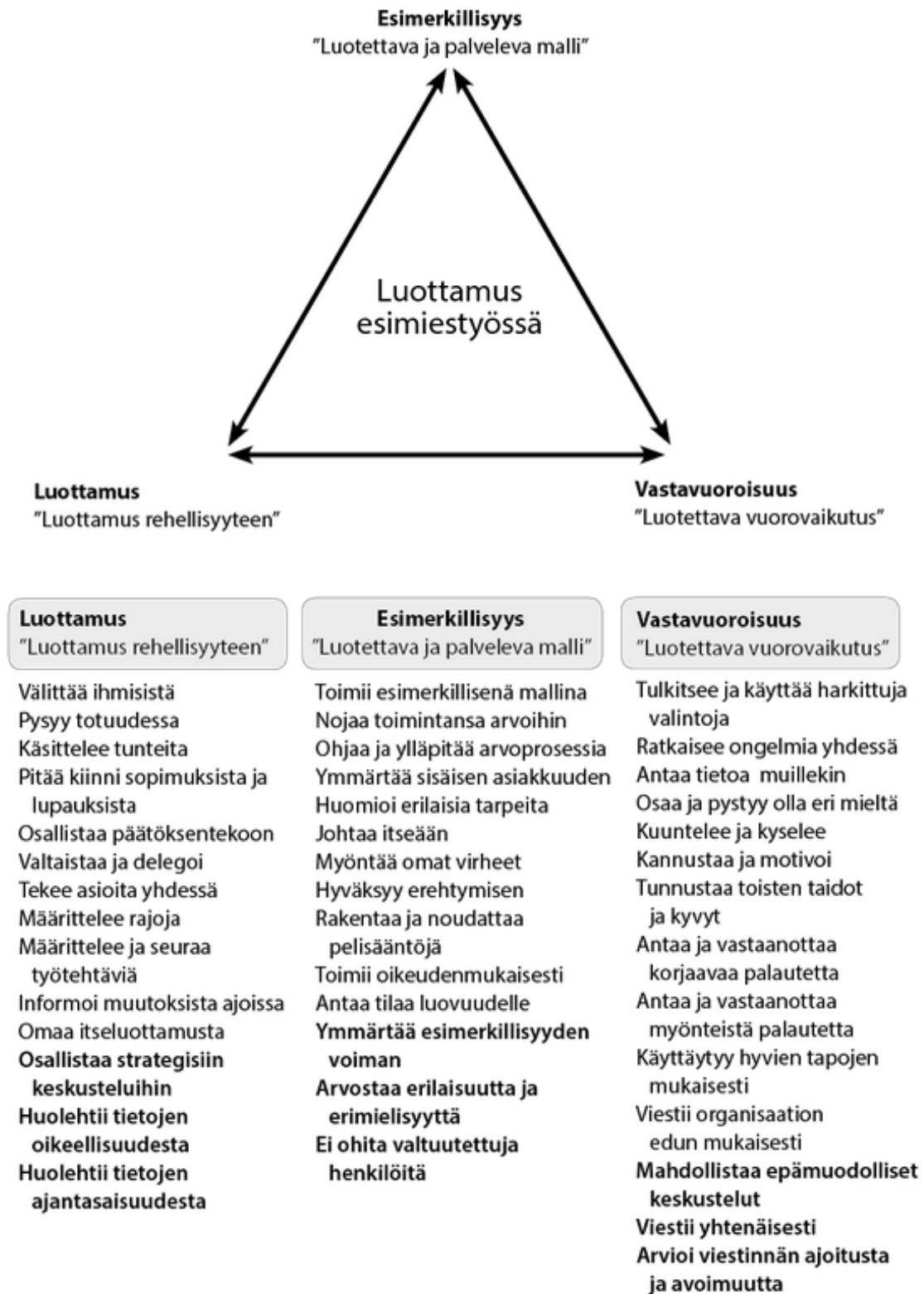
Kuvio 8 havainnollistaa luottamuksen kasvua silloin kun yrityksen työntekijöitä kannustetaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Innovatiivisuus on kyky ajatella toisin, uskallusta verrata ja esittää kiperiäkin kannanottoja toisten tekemiin ehdotuksiin. Kalliomaa ja Kettunen korostavat, ettei paras tiimi ole suinkaan se, jossa asioista ollaan samaa mieltä. Parhaiten tiimi toimii, kun siinä on erilaisia persoonia, joilla on rohkeutta kyseenalaistaa asioita. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 126–129.)

#### 4.5 Luottamus ja johtaminen kannattavan liiketoiminnan mahdollistajana

Kalliomaa ja Kettunen toteavat eri kulttuurien esimies-alaissuhteen olevan hyvin erilainen kuin Suomessa. Suomalaisten työyhteisöiden johtamistilanteissa vuorovaikutus korostuu ja usein saavutetaan aito dialogi. Esimiehen tulee huomioida kulttuurierot johtamisstrategiassaan (Kalliomaa & Kettunen 2010, 78.)

Kalliomaa ja Kettunen tiivistävät esimerkillisyyden ja vastavuoroisuuden luottamuksen rakentamisen lähtökohdiksi. Organisaation toimintakyky saadaan nousemaan merkittävästi kun näihin elementteihin sisällytetään luottamus ihmiseen ja työntekijään. Yrityksen johtoryhmää Kallio ja Kettunen ohjeistavat antamaan selkeitä tavoitteita sekä viestimään niistä eteenpäin henkilöstölle esimiesten välityksellä. Myös kaikista muutoksista tulee tiedottaa mahdollisimman nopeasti sekä reagoida ja vastata henkilöstön johtoryhmälle esittämiin kysymyksiin. Ehdotuksia, uusia ideoita ja kielteisiäkin palautetta antaville henkilöille on tärkeä antaa palautetta. Lisäksi johtamistyötä tulee seurata, valvoa ja tukea. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 143–144.)

Johtaminen on avainasemassa organisaation sisäisen luottamuksen rakentamisessa. Kalliomaa ja Kettunen tiivistävät luottamusta rakentavat keskeiset tekijät kuvioon 9. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 143, 145.)



Kuvio 9. Yhteenveto luottamusta rakentavan johtajuuden toimintaohjeista (Kalliomaa & Kettunen 2010, 145).

Kuvioon 9 on koostettu johtamisen kannalta keskeiset toimintaohjeet ja tekijät; esimerkillisyys, luottamus ja vastavuoroisuus, joiden avulla luottamusta voidaan rakentaa. Luottamus rehellisyyteen konkretisoituu ihmisistä välittämisenä ja rehellisyytenä. Tunteet on tärkeä käsitellä ja sopimuksista sekä lupauksista on pidettävä kiinni. Osallistaminen päätöksentekoon ja strategiaan keskusteluihin on olennaista yksilön sitouttamisen kannalta. Esimerkillisyys toteutuu silloin kun esimies ymmärtää esimerkillisyyden voiman ja toimii itse esimerkillisenä mallina. Esimiehen on kyettävä toimimaan oikeudenmukaisesti, myöntämään omat virheensä ja pystyä arvostamaan erilaisuutta sekä erimielisyyksiä.

Vastavuoroisuudella tarkoitetaan luotettavaa vuorovaikutusta. Se on mahdollista silloin kun asioista uskalletaan olla eri mieltä ja kun ongelmia kyetään ratkaisemaan yhdessä. Vastavuoroisesti toimiva johtaja kuuntelee ja kyselee, kannustaa ja motivoi sekä tunnustaa toisten taidot ja kyvyt. Luotettavaan vuorovaikutukseen kuuluu myös taito korjaavan sekä myönteisen palautteen antamiseen.

#### 4.6 Työntekijöiden välinen luottamus

Työpaikan ihmissuhteissa koettu epäluottamus vaikuttaa negatiivisesti työtehoon ja työn laatuun. Ihmissuhdeongelmat vievät pohjan työn tekemisen motivaatiolta, jonka seurauksena töitä tehdään vain vähimmäisvaatimusten mukaan (Laine 2009, 133.)

Työntekijän luottamussuhde toisiin työntekijöihin on merkittävä tekijä työyhteisön luottamuksen rakentamisessa. Luottamusta vahvistaa se, kun jokainen käyttäytyy luotettavasti ja tekee oman osuutensa. Jokainen työntekijä voi osallistua työyhteisön johtamiseen osoittamalla oma-aloitteisuutta, esimerkiksi auttamalla kollegoita ja antamalla positiivista ja korjaavaakin palautetta toisilleen. Ohjeistuksen ja palautteen antaminen esimiehen kautta on osoitus vetäytymisestä, passiivisesta asenteesta ja epäluottamuksesta. Ensimmäinen haaste työyhteisön kehittämisessä onkin ottaa vastuuta omasta käyttäytymisestään. Yksi tapa on sopia palautteen antamisesta vain asianosaisten läsnä ollessa ja sallia ainoastaan positiivisen palautteen antamisesta toisen työntekijän selän takana. (Laine 2009, 73–74.)

Laineen mukaan työyhteisön ihmissuhteet ovat kaikkien kriittisin asia luottamusta tarkasteltaessa. Lupausten pitäminen ja avoin viestintä ovat avainasioita, joihin tulee panostaa päivittäin. Kun työyhteisön luottamus on kunnossa, asiat voidaan käsitellä

avoimesti. (Laine 2009, 134–135.) Yhteiset tehtävät, luottamus ja keskinäinen kunnioitus sekä arvostus päihittävät silloin tällöin pintaan nousevat kielteiset tunteet ja auttavat erimielisyyksien päihittämisessä (Lundell 2008, 125).

#### 4.7 Epäluottamuksen muuttaminen luottamukseksi

”Luottamus lisää avoimuutta ja avoimuus kasvattaa luottamusta.”  
(Lundell 2008, 125.)

Mäkipeiska ja Niemelä ovat sitä mieltä, että luottamuksen ja epäluottamuksen piirteet ovat työyhteisöjen todellisuutta. Ihminen on hyvän johtamisen keskipisteessä. He korostavat ihmisten johtamista yksilöinä ja tiimeinä, ei joukkoina. Luottamuksen rakentamisen ja tuloksellisen toiminnan keskeisiä tekijöitä on työhyvinvointi ja motivointi. Vuorovaikutus, avoin tiedon kulku, mahdollisuus näkemysten vaihtamiseen, kannustava ja motivoiva ilmapiiri ovat luottamusta luovan johtamisen olennaisia piirteitä. Johtajien on tärkeä rooli toiminnan organisoinnissa ja kannustamisessa. (Mäkipeiska & Niemelä 2005, 195.)

Luottamuksen uudelleen rakentaminen on erittäin hidasta ja siihen vaikuttavat ne tekijät, jotka ovat aiheuttaneet luottamuksen menetyksen (Kalliomaa & Kettunen 2010, 43). Avoin keskustelu on ensimmäinen askel epäluottamuksen muuttamisessa luottamukseksi. Ennakkoluuloton kuuntelemisen ja rakentavan väittelyn käyminen ovat avainasemassa. Epäluottamusta aiheuttavat tekijät on pystyttävä listaamaan ja kaikkien tulee sitoutua niiden korjaamiseen. Tarvitaan yhdessä sovittuja toimivia ratkaisuideoita ongelmien korjaamiseksi. Korjaavan toiminnan tulee olla vastuullista ja konkreettisiin tuloksiin pyrkivää. Myös valittujen toimenpiteiden jatkuva arviointi on tärkeää. Epäluottamuksen muuttaminen luottamukseksi on mahdollista vain silloin, kun ihmisten yhteisenä tavoitteena on keskinäisten suhteiden parantaminen (Harisalo & Miettinen 2010, 55–56.)

Työyhteisön ongelmat on ratkaistava yhdessä, esimies yksin ei siihen pysty. Kantelu on esimerkki työyhteisölle tuhoisasta käyttäytymisestä. Kun esimiehen odotetaan hoitavan likaiset työt, ottaa työntekijä itse passiivisen roolin. Esimieheltä saatu, muilta kuultujen kertomusten perusteella tullut palaute koetaan epäoikeudenmukaisena. Esimies jää tilanteeseen yksin ja kokee sen myös hankalana. (Laine 2009, 74.)

On tärkeää, että esimies vaalii itseensä kohdistuvaa luottamusta. Sen lisäksi hänen tulee omalla käytöksellään ja puheellaan vahvistaa myös työnantajaan kohdistuvaa luottamusta. Joskus esimies voi kokea ristiriitaisena yksilön johtamisen ja organisaation edustajana toimimisen. (Laine 2009, 29.) Kun esimies havaitsee luottamuspulaa, on asia syytä tunnustaa viipymättä. Epäluottamus syvenee jos esimies lakaisee luottamuspulan maton alle. Tärkeää on tunnustaa tehdyt virheet ja esittää tarvittaessa anteeksipyyntö. Syvän luottamuksen rakentuminen mahdollistuu silloin kun esimiehet kykenevät tunnustamaan omat virheensä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 122, 129.)

## **5 Tutkimusmenetelmä, toteutus ja aineiston käsittely**

### **5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus ei ole mustavalkoinen vaan moniselitteinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee pyrkiä kohteen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen ja tosiasioiden sekä odottamattomien seikkojen löytämiseen olemassa olevien totuusväittämien todentamisen sijaan. Tyypillisesti tämä käsittää kokonaisvaltaisen tiedon hankinnan ja aineiston koostamisen todellisista tilanteista. Tarkoituksenmukainen kohderyhmän valinta ja teemahaastattelut ovat olennainen osa laadullista tutkimusta. Haastattelun etuna on mahdollisuus muokata aihealueiden järjestystä, syventää saatuja tietoja esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja pyytämällä täsmennyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164, 205.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, johon yhdistettiin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska haluttiin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä eli luottamusta ja sitä, miten se ymmärretään monikulttuurisessa työyhteisössä. Tavoitteena oli muodostaa käsitys vallitsevasta luottamuksen tilasta ja löytää keinoja sen ylläpitämiseen tai kasvattamiseen. Tutkimuksen aineistona käytettiin tutkimuskirjallisuutta sekä kohdeyrityksessä toteutettua kyselyä sekä haastattelujen tuloksia. Kirjallisuuden avulla on tarkasteltu luottamukseen vaikuttavia tekijöitä sekä kulttuurien välistä viestintää.

Koska tutkija työskenteli tutkittaviensa kanssa, opinnäytetyössä on myös etnografisen tutkimusotteen piirteitä. Etnografia määritellään laadulliseksi tutkimukseksi. Sanalla



etnografia viitataan kirjoitukseen vieraasta kulttuurista. Siihen kuuluu olennaisena osana myös kenttätyö, jolloin etnografia voidaan määritellä metodologiseksi lähestymistavaksi. Tällöin aineistoa kerätään esimerkiksi haastatteluilla ja havainnoilla. Koska etnografiaa tehdään yhdessä tutkittavien kanssa, on tutkittavien halu yhteistyöhön etnografisen tutkimuksen paras lähtökohta. Huolellinen tutkimuksen suunnittelu, valmistelu, kenttätyö, analyysi sekä luotettavuuden arviointi ovat asioita, jota on aiheellista ottaa huomioon etnografista tutkimusta tehtäessä. (Metsämuuronen 2006, 219–220, 228, 236, 272–273.)

## 5.2 Kyselytutkimus

Laaditun kyselyn avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettava kuva kohdeyrityksessä vallitsevasta luottamuksen tasosta. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään luottamuksen vaikutusta työmotivaatioon ja henkilökunnan mielipiteitä siitä, koetaanko luottamuksen käsite samalla tavoin eri kulttuureissa.

Laineen mukaan kyselyyn tulee voida vastata rehellisesti ja anonyymisti. On tärkeää, että kyselyssä keskitytään olennaisiin kysymyksiin ja vastaajien näkemysten esille saamiseen avointen kysymysten avulla. Vaikka kysely käsitellään anonyymisti, voi haasteena olla varovaisuus palautteen antamisessa. Varsinkin esimieheen kohdistuvaa kritiikkiä saatetaan antaa varovasti siinä pelossa, että esimies tunnistaa palautteen antajan. Anonyymisti toteutettava kysely saattaa aiheuttaa sen, että palautetta annetaan turhan jyrkästi tai kyselyssä puretaan pahaa mieltä. (Laine 2009, 135–136.) Nämä seikat huomioitiin kysymysten asettelussa sekä työntekijöille annettavassa ohjeistuksessa silloin, kun kysely toteutettiin.

Hirsjärvi ym. pureutuvat kyselytutkimuksen etuihin ja haittoihin. Huolellisesti suunnitellusta lomakkeesta saadaan aineisto kerättyä nopeasti tallennettuun muotoon analysoitavaksi. Kyselytutkimuksen heikkoutena on aineiston pitäminen pinnallisena ja tutkimuksen tuloksia teoreettisesti vaatimattomina. On mahdotonta saada varmuutta siitä, ovatko vastaajat suhtautuneet tutkimukseen vakavasti ja vastanneet kyselyyn huolellisesti ja rehellisesti. Ei voida myöskään selvittää, koettiinko annetut vastausvaihtoehdot onnistuneiksi, kuinka tuttuja kyselyn aihealueet olivat ja välttyttiinkö väärinymmärryksiltä. On olemassa myös riski, että kyselytutkimusten vastausmäärä jää pieneksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Metsämuurosen mukaan hyvä tutkimuskysymys on riittävän selkeä, yksikäsitteinen ja tuottaa informaatiota. Suljetut kysymykset, joiden vastaus on ”kyllä” tai ”ei” ovat liian yksinkertaisia riittävän informaation tuottamiseen. Avointen kysymysten esittäminen muodossa mitä, milloin, miten, kenelle, mitä tuottaa paljon enemmän informaatiota. (Metsämuuronen 2006, 23.) Kananen (2010, 31) korostaa, että ongelma voidaan ratkaista kun tutkimusongelma on määritelty, tutkimuskysymykset on oikein aseteltu ja vastaukset saatu.

Myös Kalliomaa ja Kettunen kehottavat välttämään tutkimuksissa kyllä-ei vastauksia edellyttävien kysymysten tekemistä. Esimerkiksi monet ongelmatilanteet ovat sellaisia, joita ei kyetä ratkaisemaan joko-tai -tyyppisesti. Vaikeissa tilanteissa asteikot toimivat hyvin. Vastauksen selventämiseksi voidaan lisäksi pyytää perusteluja. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 108.)

Tutkimuksen onnistumista pyrittiin tehostamaan laatimalla kyselylomakkeen aihealueet selkeiksi ja suunnittelemaan kysymykset helposti tulkittaviksi. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä täydennettiin niiden perään esitetyillä avoimilla kysymyksillä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan esiin sellaisia näkökulmia, joita tutkija ei osannut etukäteen ajatella (Hirsjärvi ym. 2009, 199).

E-lomakkeen käyttö mahdollistaa sen, että tutkittavat voivat tuoda vapaasti ja avoimesti esille kokemuksiaan. Monivalintavaihtoehtoja täydentävät avoimet kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman avoimiksi, strukturoimattomiksi mielikuvien ja kokemusten esille saamiseksi. Metsämuuronen (2006, 170) toteaa, että avoimen haastattelulomakkeen etu henkilökohtaisesti suoritettuun haastatteluun nähden on se, ettei tutkijan läsnäolo vaikuta tutkittavan vastauksiin.

Fenomenologisen erityistieteen tavoitteena on tuoda esille tutkittavan oma kokemus. Aineiston hankinnan edellytyksenä on, ettei tutkija vaikuta tutkittavien esille tuomiin kokemuksiin ja että kokemuksia on mahdollista tuoda esille vapaasti. Kysymykset voidaan esittää kirjallisesti tai suullisesti ja niiden tulee olla mahdollisimman avoimia. Kulttuurisidonnaisia kokemuksia käsiteltäessä fenomenologian vaatimuksena on ymmärtää ne juuri sellaisina kuin ne esiintyvät. (Metsämuuronen 2006, 170, 195.)

Tutkimus toteutettiin e-lomakkeella, jotta vastaukset voidaan antaa rehellisesti ja anonymisti. Vain yksi, yleisluontoinen, kaikkia kulttuureja koskeva kysymys kysyttiin.

Demografisia ja yksityiskohtaisia kulttuurisidonnaisia kysymyksiä ei kysytty, ettei anonymiteetti häiriintynyt. Mikäli kulttuurisidonnaisia kysymyksiä olisi sisällytetty mukaan, olisi niistä voitu tehdä johtopäätöksiä vastaajan kulttuuritaustasta. Kyselylomake laadittiin suomeksi ja englanniksi, sillä kaikkien vastaajien suomen kielen taito ei ole riittävällä tasolla kirjallisen tekstin tuottamiseen. Vastaajille annettiin näin mahdollisuus valita itse haluamansa kieli. Kysely käsitti viisi teemaa: luottamuksen merkitys, luottamuksen kokeminen, luottamus ja motivaatio, luottamuksen kulttuurisidonnaisuus sekä luottamuksen kasvattaminen.

Kyselylomakkeen tulee näyttää helposti täytettävältä ja ulkoasultaan moitteettomalta. Avoimille vastauksille tulee olla riittävästi tilaa. Lähetekirjelmässä kerrotaan kyselyn tarkoituksesta ja tärkeydestä sekä sen merkityksestä vastaajalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 204.) Edellä mainitut seikat huomioitiin kyselylomakkeen laadinnassa. Saatteessa kannustettiin vastaamaan kyselyyn sillä, että opinnäytetyö ja kyselyn tulokset tulevat koko organisaation hyödyksi.

Laine nostaa myös kyselyiden hyödyntämisen ja jatkotyöstämisen haasteeksi. Työntekijöillä on oikeus saada tietää kyselyn pohjalta saadut tulokset. Tärkein tavoite on saada asiat toimimaan paremmin. On myös tärkeää käsitellä henkilöstökyselyssä esitetyt toiveet, joita ei voida täyttää. Myös mahdollinen esimiehiin kohdistuva kritiikki on käsiteltävä oman tiimin kanssa. Pahin virhe on tulosten hautaaminen (Laine 2009, 136–137.) Opinnäytetyö kehitysehdotuksineen luovutetaan kohdeorganisaation käyttöön.

## **6 Kyselytutkimuksen tulokset**

Kysely lähetettiin kaikille Yritys X:n työntekijöille, joita oli tutkimushetkellä 27. Yrityksen omat työntekijät edustavat eri kansallisuuksia. Työntekijöitä on Suomesta, Venäjältä, Keniasta ja Nepalista. Vastauksia saatiin 17 eli kyselyn vastausprosentti oli 63. Tätä voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina. Vastaukset on liitetty suorina lainauksina. Englanninkieliset vastaukset on käännetty suomeksi vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi.

## 6.1 Luottamuksen merkitys

Luottamuksen merkitys oli kyselyn ensimmäinen teema. Siinä kartoitettiin mitä sana luottamus työyhteisössä merkitsee ja mitä luottamuksen syntymiseen vaaditaan.

Kysymys ”mitä sana luottamus työyhteisössä sinulle merkitsee?” tuotti kaikilta vastaajilta erilaisen vastauksen. Tämä oli odotettavissa, sillä luottamus on monimerkityksinen käsite. Vastauksista voidaan tulkita, että kaikki olivat ymmärtäneet kysymyksen oikein. Kaikki vastaajat käsittelivät luottamusta työyhteisössä. Osa vastaajista käsitteli vastauksissaan työntekijöiden välistä luottamusta kun taas osa nosti esille myös luottamuksen merkityksen esimies-alainen välisissä suhteissa. Peräti yhdeksän vastaajaa mainitsi vastauksessaan kollegoiden välisen luottamuksen tärkeyden työn sujuvuuden kannalta.

*”Henkilökunnan keskeinen luottamus on tärkein jokapäiväisessä työssä”.*

*”Luottamus on tärkeää, on vaikea työskennellä ilman luottamusta lähimpiin kollegoihin”.*

*”Luottamus merkitsee sitä, että luotan kollegoideni tekemään työhön; että he tekevät heille kuuluvat työtehtävät ja tekevät ne yhteisesti sovituilla säännöillä”....*

Viisi vastaajista korosti luottamuksen tärkeyttä esimieheen.

*”...Esimiehien puolelta on tärkeää, että luotetaan työntekijöihin ja voidaan antaa vastuuta”...*

*”Minulle luottamus merkitsee sitä, että voin kääntyä esimiehen puoleen kaikissa asioissa ilman että hän lavertelee niitä eteenpäin muille työyhteisöön kuuluville. Luottamus kollegoiden kesken on sitä, että tiedetään jokaisen hoitavan oman osuutensa työstä ja auttavan tarvittaessa muita”.*

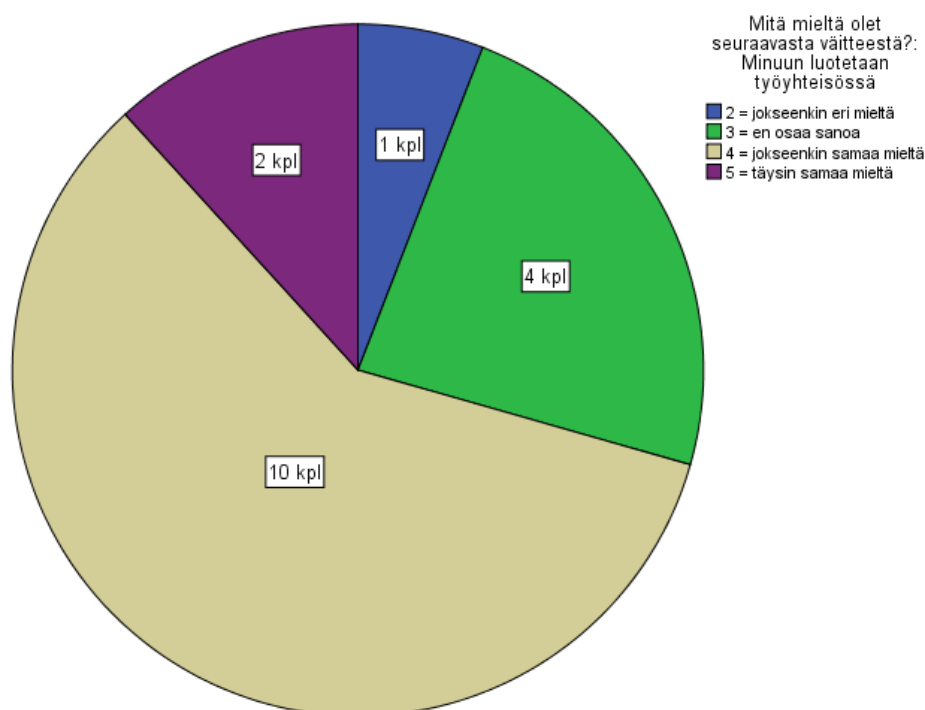
Kysymys: ”Mitä luottamuksen syntymiseen vaaditaan” toi esille seuraavia mielipiteitä:

- avoimuus yrityksen puolelta, esimiestaholta ja työntekijöiden kesken
- avoin tiedottaminen ja kommunikointi
- arvostus ja kunnioitus
- yhteiset tavoitteet: visio ja yhteiset arvot
- erilaisuuden arvostaminen

- keskinäinen kunnioitus

## 6.2 Luottamuksen kokeminen

Kysymys ”Minuun luotetaan työyhteisössä” tuotti ristiriitaisia vastauksia (kuvio 10). Vain kaksi vastaajista oli täysin samaa mieltä, kymmenen vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä, neljä ei osannut sanoa ja kaksi oli jokseenkin eri mieltä. Osa vastaajista koki siis olevansa luotettavia ja osa ei.



Kuvio 10. Minuun luotetaan työyhteisössä

Vastaajia pyydettiin perustelemaan vastauksensa. Muutama vastaaja arveli luottamuksen vaihtelevan tilanteiden mukaan ja olevan kulttuurisidonnaista.

*”Joskus minusta tuntuu, että minuun luotetaan mutta on myös asioita, jotka tehdään selkäni takana, joten en ole varma onko se aitoa luottamusta vai ei”.*

Kyselyssä pyydettiin myös kuvailemaan vastaajan ja kollegoiden välistä luottamusta. Kysymykseen annetut vastaukset olivat ristiriitaisia. Kymmenen vastaajista koki kollegoiden välisen luottamuksen yleisesti ottaen hyväksi.

*”Voin luottaa kollegoihini. Joskus minusta tuntuu etteivät kaikki anna parastaan mutta kaikilla meillä on joskus huonoja päiviä”.*

*”-mielestäni hyvä yhteishenki...”*

*”Mielestäni hyvä”.*

Kymmenestä luottamusta kokevasta vastaajasta kahdeksan mainitsi luottamuksen liittyvän työn tekemiseen, tehtävien loppuun saattamiseen.

*”Voin uskoa tehtäviä ja asioita kollegoilleni ja tiedän niiden tulevan tehdyksi sovitun mukaisesti”.*

*”Voin luottaa, että kollegani tekevät työtehtävät kunnolla, jolloin työ on sujuvaa”.*

Kolme vastaajista koki jossain määrin epäluottamusta. He olivat sitä mieltä, että luottamuksen taso vaihtelee henkilöstä riippuen. Esimiehen toivottiin puuttuvan asiaan.

*”Voin luottaa, että kollegani tekevät työtehtävät kunnolla, jolloin työ on sujuvaa. Tietyissä tapauksissa kuitenkin joitakin työtehtäviä jää tekemättä, jolloin työnteko kärsii”.*

*”Luottamuksen taso vaihtelee henkilöstä riippuen. Työyhteisössäni on henkilöitä, joiden kanssa työskentely on miellyttävää, koska he tekevät työnsä ammattimaisesti ja huolellisesti enkä joudu jatkuvasti ”siivoamaan heidän sotkujaan”. Tiimissämme on myös henkilöitä, joihin luottamus on käänteinen lähes 100-prosenttisesti; voin luottaa siihen, että työtehtävät EIVÄT tule tehtyä tai jos ne tehdään, ne tehdään väärin...”*

Kaksi vastaajista koki, ettei luottamusta ole: toinen ei luota kehenkään ja toinen luottaa vain yhteen kollegaansa. Vaikka suurin osa vastaajista kokee luottamusta kollegoihinsa, oli joukossa myös ristiriitaisia tuntemuksia sekä epäluottamuksen kokemista.

Kyselyssä tarkasteltiin työntekijöiden välisen luottamuksen lisäksi myös työntekijöiden luottamusta esimiehiin sekä yrityksen johtoon.

Kysymys: ”Luotan esimieheeni” tuotti kahdeksan sisällöltään positiivista vastausta, joissa esimiehen koettiin olevan luottamuksen arvoinen. Esimiestä kuvailtiin ymmärtäväiseksi, avoimeksi, vastuuntuntoiseksi, luotettavaksi, tasapuoliseksi ja sanojensa mitaiseksi.

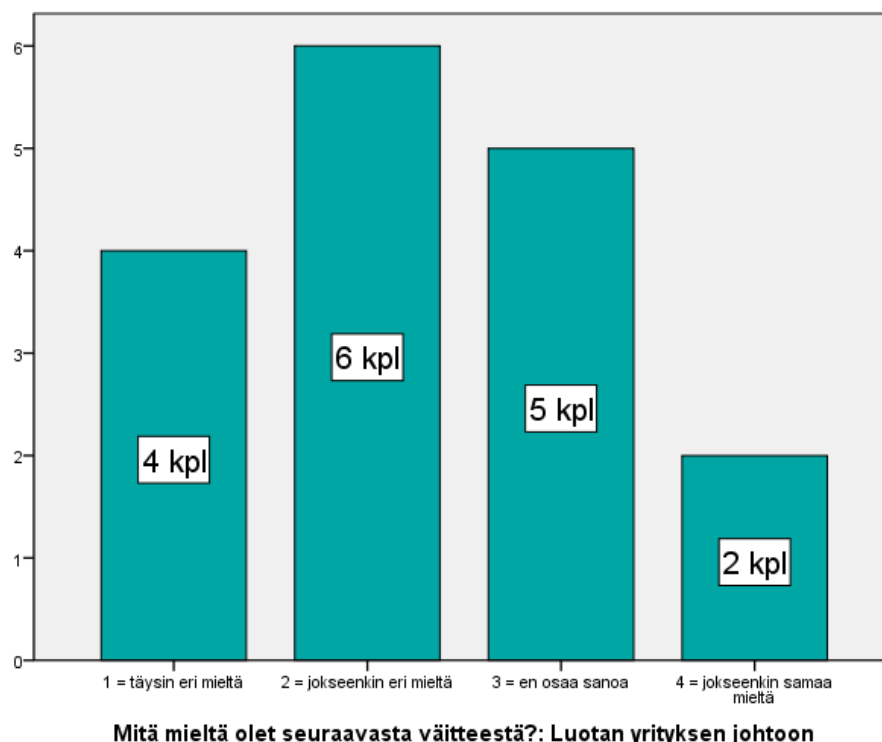
*”Minulla ei ole koskaan ollut aihetta olla luottamatta.”*

Kolmen vastaajan mielipiteet olivat ristiriitaisia. Yksi vastaajista kokee, että esimies ei halua kuunnella hänelle annettuja kehitysehdotuksia. Luottamus on lähtenyt laskuun ja sen myötä usko yritykseen sekä esimiestyöhön. Kaksi vastaajaa kertoi luottavansa esimieheensä mutta ei yrityksen johtoon.

*”Tämä on hankala kysymys. Jollain tasolla luotan esimieheeni, koska olen yrityksessä yhä töissä, mutta olen täysin menettänyt uskoni siihen, että työntekijöitä kuunneltaisiin ja että me saisimme osallistua yrityksen päätöksentekoon. Joissakin palavereissa esimies on yrittänyt aktivoida henkilöstöä antamaan kehitysideoita, mutta esimies ei ole vaikuttanut siltä, että hän uskoisi saavansa henkilöstöltä mitään hyödyllisiä ideoita. Minulla on siis ollut sellainen olo, että esimieheni on lukenut repliikkejä ulkomuistista kun hän on selittänyt kokouksessa tehtävänannon ja tehtävän tavoitteet. Luottamukseeni kehitys on tällä hetkellä laskujohteinen. Olen menettänyt uskon tähän yritykseen ja meillä vallitsevaan esimiestyöhön.”*

Neljä vastaajaa ei luottanut esimieheensä. Nämä vastaajat kokivat esimiehen käyttäytyvän epäjohtonmukaisesti, pyörtävän puheensa, vahtivan liikaa ja tekevän asioita selän takana.

*”Henkilökohtaiset sekä työhön liittyvät asiat vuotavat liikaa asioiden ulkopuolisille henkilöille (kuitenkin työyhteisön sisällä oleville). Ongelmatilanteissa puheitani ei oteta tosisaan ja lisäksi esimies pyörtää omat puheensa, ensin sanotaan yhtä ja seuraavaksi aivan päinvastaista. Eihän sellaisesta ainakaan luottamusta synny. Esimiehen puolelta annetaan paljon negatiivista palautetta, positiivista harvemmin. Sekään ei lisää luottamusta vaan mahdollisesti etäännyttää esimiehen ja rivityöntekijät toisistaan vielä kauemmaksi.”*



Kuvio 11. Luotan yrityksen johtoon

Kysymys: "Luotan yrityksen johtoon" tuotti myös ristiriitaisia vastauksia. Neljä vastaajaa oli väitteestä täysin eri mieltä, kuusi oli jokseenkin eri mieltä, viisi vastaajaa ei ottanut kantaa ja vain kaksi vastaajaa koki olevansa väitteestä jokseenkin samaa mieltä.

Vastaajia pyydettiin tarkentamaan vastauksiaan. Niissä nousi erityisesti esille asioiden salailu ja puutteellinen tiedon kulku.

*"Tuntuu siltä, että kaikki salataan meiltä mitä tulee yrityksen johtoon Ruotsin puoleen. Yrityksen missio, visio, arvot ja strategia, onko kukaan niistä kuullutkaan?..."*

*"Johto tuntuu salailevan paljon asioita. Puhuvat toiselle toista ja toista. He eivät puhu asioista avoimesti."*

*"Johto ei ole ansainnut luottamustani. Asioita salaillaan, työntekijöille ei kerrota mitään tulevaisuuden suunnitelmia ja aiemmin tehdyt suunnitelmat ja lupaukset eivät ole pitäneet. Liikaa irtisanomisia, johto kuvittelee asioiden hoituvan itsestään ilman työntekijöitä eikä työntekijöistä välitetä. Välittämistä ja luottamusta ei ole esitetty oikeastaan millään tavalla, lupaukset on kaikki rikottu eikä mitään ylimääräistä tai positiivista sanaa*



*juurikaan tule ylemmältä johdolta. Aina vain karsitaan saamatta mitään vastineeksi, luottamus on vaikeaa. Johto olettaa että palkkakuitti on luottamuksen merkki ja riittää työntekijälle.”*

*”Henkilökunta saa yllättäen potkuja, eikä tieto kulje eteenpäin. Tuntuu, että useat isot päätökset ovat tehty hätiköidysti ja impulsiivisesti.”*

Positiivisten vastausten antajat kommentoivat asiaa melko neutraalisti:

*”Yrityksen johtoa ei näy jokapäiväisessä työssä mutta luotan siihen, että he tekevät työnsä hyvin. Joskus tiedottaminen johdolta henkilökunnalle voisi olla tehokkaampaa...”*

*”Välillä he tiedottavat siitä, mitä tapahtuu vaikkakaan esimiehet eivät informoi meitä”.*

Vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden välinen luottamus koettiin vahvemmaksi kuin luottamus esimiehiin ja johtoon, joiden ei voida todeta nauttivan kovin suurta luottamusta. Eri tutkimusten mukaan on yleistä, että kollegoiden välinen luottamus koetaan yleensä vahvemmaksi.

### 6.3 Luottamus ja motivaatio

Kysymys: ”Miten luottamus vaikuttaa työmotivaatioosi?”

Peräti kolmesta vastaajasta totesi vastauksessaan seuraavaa: kun luottamus kasvaa, myös motivaatio nousee, kun luottamus vähenee, myös motivaatio laskee.

*”Luottamuksen puute laskee motivaatiota paljon. Luottamuksen osoittaminen puolestaan kasvattaa työmotivaatiota.”*

*”Kun luottamusta on ja kaikki toimii, se vaikuttaa positiivisesti ja lisää omaa työmotivaatiota. Vastaavasti luottamuspula laskee motivaatiota.”*

Luottamuksella koettiin olevan suuri vaikutus motivaatioon. Oman työn arvostus ja me-henki koettiin tärkeiksi tekijöiksi. Yrityksen ylimmän johdon toimintaa kritisoitiin ja sen koettiin vaikuttavan negatiivisesti motivaatioon.

#### 6.4 Luottamuksen kulttuurisidonnaisuus

Kyselyn neljännessä osiossa käsiteltiin luottamuksen kulttuurisidonnaisuutta. Kysymys: ”Onko mielestäsi kaikissa kulttuureissa sama käsitys siitä, mitä luottamus on?”. Vastauksia pyydettiin perustelemaan annettu vastaus.

Kolmesta vastaajasta koki, että eri kulttuureissa käsitys luottamuksesta ei ole sama tai että käsitykset poikkeavat toisistaan.

*”Eri kulttuureissa luottamus nähdään mielestäni eri tavalla. Esimerkiksi ajanhallinta ja työnjälki vaikuttavat mielestäni siihen, että luotanko kollegaani. Eri kulttuureista tulevat kollegat eivät välttämättä koe tehneensä ”virhettä” kyseisissä asioissa.”*

*”Ei ole. Mielestäni luottamus on yksilöllistä. Joissain kulttuureissa luottamus esimieheen syntyy kaverillisemman suhteen kautta, kun taas toisissa luottamusta herättää autoritäärisyys ja lujuus.”*

*”Kyllä ja ei. Eri kulttuurien välinen luottamus vaikuttaa olevan vaikeaa. Tarkoitan, että samaa kulttuuria edustavat esimiehet ja työntekijät ovat paremmassa tilanteessa luottamuksen suhteen.”*

Vain kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että eri kulttuureissa luottamus käsitetään samalla tavoin. Yksi jätti vastaamatta kysymyksen.

*”Minun näkemykseni mukaan kyllä. Pidän työskentelemisestä eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa ja kunnioitan heitä sellaisina kuin he ovat. Myös minua kollegani ovat kohdelleet hyvin.”*

*”Kyllä kaikissa kulttuureissa arvostetaan sitä että työt tehdään eikä jätetä toisille.”*

#### 6.5 Luottamuksen kasvattaminen

Kyselyn viimeisessä osiossa pyrkimyksenä oli saada vastaajilta ehdotuksia luottamuksen kasvattamiseen. Kahdeksan vastaajaa korosti vastauksessaan tiedottamisen tärkeyttä. Kuusi vastaajaa toivoi lisää avoimuutta tai avointa kommunikointia.

Ehdotuksia tuli paljon:

- yhteen hiileen puhaltaminen
- yhteiset palaverit
- tiedottaminen, ei pelkästään päätöksistä vain myös suunnitelmista
- informaation jakaminen
- vuorovaikutuksen lisääminen
- salailun lopettaminen
- avoimuus, avoimuuteen kannustaminen
- kateellisuuden minimoiminen
- juoruilun lopettaminen
- yhteishengen kehittäminen
- toisiin tutustuminen
- avoin kommunikointi
- avoin keskustelu kasvotusten sähköpostiviestien sijaan
- ongelmien kohtaaminen
- toisten huomioon ottaminen
- henkilökunnan mielipiteiden kuunteleminen
- työntekijöiden tasavertainen kohtelu, niin hyvässä kuin pahassa
- palautteen saaminen sekä negatiivisista että positiivisista asioista ilman selän takana puhumista
- rehellisyys
- henkilökunnan palkitseminen
- töiden hyvin tekeminen
- ystävällisyys
- konkreettiset toimenpiteet asioiden parantamiseksi
- läpinäkyvyys

## **7 Teemahaastattelujen tulokset**

Kyselyn lisäksi toteutettiin teemahaastattelut eri kulttuurien edustajille. Haastattelut tehtiin kyselyn tueksi, sillä ne soveltuvat tutkimusongelman tarkentamiseen ja kyselystä saatujen vastausten selventämiseen. Haastattelut perustuivat kyselystä saatuihin vastauksiin.

## 7.1 Aineiston käsittely

Kyselyaineistot käsiteltiin Excel -ohjelman avulla. Vastauksista etsittiin tarkoin vastausten yhtäläisyyksiä ja poikkeavuuksia, joita käytettiin hyödyksi haastattelukysymysten laadinnassa. Haastattelukysymykset suunniteltiin alun perin kattamaan aiemmin toteutetun kyselyn mukaiset teemat. Näitä keinoja apuna käyttäen haluttiin varmistaa tutkitavan aihealueen ymmärryksen syventäminen ja aiotussa viitekehyksessä pysyminen.

Kyselyn vastauksissa nousi vahvasti esille seuraavaa: kun luottamus vähenee, motivaatio laskee ja kun luottamus nousee, motivaatio kasvaa. Tästä johtuen haluttiin lisätietoja motivaatiotason muuttumisen seurauksista. Lisäksi tarvittiin lisätietoja luottamuksen kulttuurisidonnaisuudesta: haastateltavien kokemuksesta eri kulttuurien kanssa työskentelystä ja omalle kulttuurille tyypillisistä tavoista kasvattaa luottamusta.

## 7.2 Haastattelujen suunnittelu ja teemoittelu

Edellä mainituista syistä johtuen teemahaastattelun aihealueet päätettiin muotoilla seuraavasti:

1. luottamuksen kokeminen
2. luottamuksen merkitys ja motivaatio
3. luottamuksen kasvattaminen
4. luottamuksen kulttuurisidonnaisuus

Myös yrityksen omistajaa haastateltiin, sillä hänen antamansa johdon näkökulma sekä antropologian ja etnografian koulutustausta koettiin merkitykselliseksi seikoiksi tutkimuksen kannalta. Yrityksen omistajalle suunnatuissa kysymyksissä huomioitiin lähes samat aihealueet: luottamuksen käsite, luottamuksen kulttuurisidonnaisuus, luottamuksen merkitys työyhteisölle ja luottamuksen kasvattaminen. Koska tiedonkulku nousi esille kehityskohteena yrityksen henkilöstölle suunnatussa kyselyssä, päätettiin se lisätä yhdeksi osa-alueeksi. Tutkimuskysymykset, haastattelukysymykset ja teemat ovat tämän raportin liitteinä (Liitteet 1-5).

Haastattelut toteutettiin vuoden 2015 marraskuun ja joulukuun aikana. Haastattelu-paikoiksi valittiin rauhalliset ympäristöt, joissa oli mahdollista keskustella kahden kesken ilman häiriötekijöitä. Haastattelukieliä oli suomi sekä englanti, huomioiden

vastaajan kielitaito. Haastatteluihin valmistauduttiin huolellisesti. Teemojen lisäksi tutkija pohti etukäteen haastattelujen mahdollista etenemistä ja laati kysymykset sekä miellekartan tuekseen haastatteluihin. Hyvän suunnittelun ja miellekartan käytön avulla haluttiin varmistaa, että haastattelut etenivät loogisesti ja että kaikki ennalta suunnitellut osa-alueet onnistuttiin kattamaan. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin kohderyhmän ulkopuoliselle henkilölle koehaastattelu, jonka avulla haastattelurungon ja kysymysten sisällön ymmärtäminen testattiin.

Haastattelut etenivät sujuvasti. Jokainen haastattelu oli kestoltaan alle puolen tunnin mittainen. Huolellisesta suunnittelusta ja miellekartasta oli apua. Haastateltavat olivat motivoituneita vastaamaan kysymyksiin. Haastattelut taltioitiin haastateltavien luvalla digitaaliselle äänitallentimelle. Koko taltioitu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi. Koska haastatteluilla oli selkeät teemat, myös vastaukset jaoteltiin ja analysoitiin teemoittain. Teemojen mukaan valittu värikoodittelu oli apuna aineiston käsittelyssä ja sen avulla varmistettiin, että kaikki olennaiset lausunnot löydettiin haastatteluista.

Aineisto luettiin huolellisesti useaan kertaan. Vastausten analysoinnissa kiinnitettiin huomiota vastaajien näkemyseroihin, poikkeaviin ja yhteneviin mielipiteisiin. Vastauksia pohdittiin ja niiden perusteella tehtiin tulkintoja, peilaten vastauksia kirjallisuuteen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 229) mukaan tutkimus ei pääty tulosten analysointiin vaan niitä tulee selittää ja tulkita. Haastattelut käsitellään suomenkielellä vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyin menetelmä. Sen valinta tiedonkeruumenetelmäksi tulee olla perusteltua. Haastattelun suurimpana etuna on joustavuus aineistoa kerätessä. Huolellinen suunnittelu ja valmistautuminen on tärkeää. Haastattelu valitaan menetelmäksi usein silloin, kun tutkittava ei kovin hyvin tunne tutkittavaa aihetta ja kun halutaan syventää saatavia vastauksia sekä tietoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan teemahaastattelu voidaan määritellä puolistrukturoiduksi menetelmäksi siitä syystä, että haastattelun aihe-alueet tai teemat ovat tiedossa. Kysymysten tarkka muoto voi kuitenkin puuttua. Suunnittelussa keskeistä on tavoitteiden ja tutkimuksen tarkoituksen määrittely. On syytä päättää millaista informaatiota on saatava, jotta tarkoitus saavutetaan. Haastattelulomakkeen rungon tulee kattaa

nämä tarkat tavoitteet. Tärkeintä suunnitteluvaiheessa onkin haastattelurungon ja haastatteluteemojen suunnittelu. Teema-alueet voivat olla väljiä. Kysymysten päälinjojen hahmottelu riittää, yleensä tarkkaa ennakkokonstruointia ei tehdä. Haastattelutilanteissa voidaan harkita mitä kaikkea käsitellään. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36, 40–42.)

Myös Kananen on sitä mieltä, että teemahaastattelun kysymykset tulee jakaa aihealueisiin teemoittain. Kaikille esitetään samat kysymykset. Niiden järjestys voi vaihdella ja haastateltavilla tulee olla vapaus vastata kysymyksiin omin sanoin. Johdattelevat kysymykset ovat epäeettisiä. (Kananen 2010, 53, 57.) Hirsjärven ja Hurmeen mukaan kaikkien kysymysten on syytä olla avoimia ja ne on aiheellista jaotella kahteen ryhmään, tosiasiakysymyksiin ja mielipidekysymyksiin. Haastattelurunko on hyvä testata ennen varsinaisia haastatteluja. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41, 44, 57.)

### 7.3 Työntekijöiden haastattelut

Kolme työntekijää haastateltiin. Haastateltavat on merkitty aakkosin a, b ja c. Englanninkieliset vastaukset on käännetty suomeksi anonymiteetin suojaamiseksi.

#### 7.3.1 Luottamuksen kokeminen

Haastatteluiden ensimmäinen teema käsitteli luottamuksen kokemista.

Kysymys 1: Koetko, että työyhteisössä vallitsee luottamus?

Vastaaaja ”a” ei osannut sanoa onko kollegoiden välillä keskinäistä luottamusta, mutta henkilökohtaisesti hän ei luottanut kollegoihinsa. Vastaaajat ”b” ja ”c” eivät kokeneet luottamusta.

- a) *”No, työssä se on itse asiassa vaikea sanoa, sillä se riippuu esimerkiksi johdosta, esimiehistä ja kollegoista. Kollegoiden keskinäinen luottamus on mielestäni vaikea asia, en voi sanoa onko luottamusta. Henkilökohtaisesti en luota kollegoihini ja se on valitettavaa.”*
- b) *”Mä uskon, että se luottamus on sellainen... että a luottaa b:hen ja c:hen ja ö:hön. Et niin kuin varmasti meillä on niin kuin.... kaikki meistä luottaa tiettyihin henkilöihin omien kokemuksiensa perusteella. Mutta ei todellakaan ole minkään*

*näköistä luottamusta, ei minkäänlaista yhteishenkeä. Hyvin, hyvin hajanainen omiin bunkkereihinsa hajautunut työyhteisö. Edes osastokohdittain ei olla yksi osasto yhdessä vaan osastoillakin on, osastojen sisällä on omia niin sanottuja bunkkereita.”*

- c) *”Koska en itse ensisijaisesti koe luottamusta ja toisekseen oon nähnyt et muiden työkavereiden niin kun käytöksestä, ettei heilläkään ole hirmu paljoo sitä luottamusta.”*

Yksi haastateltava toivoi asioista keskustelua sen sijaan, että ohjeistuksia lähetetään sähköpostitse. Esimiehen ja työntekijöiden välinen keskustelu osoittaisi luottamusta kun taas sähköpostien lähettäminen ilman keskustelua tuntuu pakottamiselta. Avointa keskustelua, vuorovaikutusta ja palautteen saamista toivottiin. Yhdessä keskustellut asiat hyväksytään helpommin kuin yksipuolisesti annetut määräykset tai ohjeistukset. Myös tasapuolista kohtelua toivottiin työvuorosuunnittelussa. Vastauksista siirryttiin luontevasti seuraavaan teemaan, luottamuksen merkitykseen ja motivaatioon.

### 7.3.2 Luottamuksen merkitys ja motivaatio

Kyselyn vastauksista ilmeni seuraavaa: kun luottamus vähenee, motivaatio laskee ja kun luottamus nousee, motivaatio kasvaa. Tämän vuoksi haastatteluissa pyrittiin selvittämään mitä muuta luottamuksen puute aiheuttaa kuin motivaation laskua.

Haastateltavien vastauksista tuli esille luottamuksen ja motivaation laskun myötä syntyvä epävarmuuden tunne, työviihtyvyyden väheneminen, uupumista, kyynisyyttä, negatiivinen vaikutus asiakaspalveluun ja asiakkaan kokonaiskokemukseen majoittumisesta, asennemuutos työtä ja töihin tulemista kohtaan.

- b) *”Mun mielestä luottamuksen väheneminen johtaa työviihtyvyyden vähenemiseen. Mun mielestä se on niin, että kun luottamus vähenee niin sitten vähenee viihtyvyys, mikä johtaa siihen, että se motivaatio laskee. Ja se johtaa esimerkiksi henkilökohtaisesti mulla siihen, että jos mä en koe, että mä voin luottaa mun kollegoihin, niin mulle tulee sellainen olo.... vaikka mä faktuaalisesti tiedän, että mä en tee meidän kaikkia yrityksen töitä mutta tulee sellainen olo, että yksinkö mä kannan tätä saatanan taakkaa. Ja se uuvuttaa, kyynistyttää ja alkaa tulla sellainen olo, et miksi minä teen kun ei kukaan muukaan. Ja erityisesti kun esimiestasolta ei vaadita. Niin tulee sellainen, et mähän oon idiootti kun mä pyrin*

*tekemään kaiken mahdollisimman hyvin ja asiakasta aina ajatellen. Ja yritän tehdä niin, että mun jälkiä ei tarvitsisi korjata. Jos on jokin asia, minkä mä voin tehdä nyt niin miksi minä en sitä nyt tekisi vaikka nyt ei ole viimeinen takaraja sen asian tekemiselle. Miks jättää se asia viimeiseen takarajaan jos mä voin hoitaa sen nyt.”*

### 7.3.3 Luottamuksen kasvattaminen

Haastattelun kolmannessa osiossa kysyttiin haastateltavien näkemyksiä siihen, miten luottamusta voidaan kasvattaa. Heiltä tiedusteltiin millaisia asioita jokainen työntekijä voi osaltaan tehdä, että luottamus työyhteisössä lisääntyisi. Kaksi haastateltavaa mainitsi yhteisten pelisääntöjen merkityksen.

- c) ”No että kaikilla olisi samat pelisäännöt. Että jos joku pyytää sua jotain tekemään niin sä teet sen.”*
- b) ”Se lähtee esimiestasolta, johtoportaasta niin että rakennetaan yhteiset pelisäännöt. Kaikille on alusta lähtien selvää, mitkä ne pelisäännöt on, mikä on meidän tavoite, mitä meiltä vaaditaan, millä tasolla töitä tehdään. Ja sitä tarkkaillaan, sitä on tarkkailtava jatkuvasti, että olemmeko me oikeassa kurssissa, menossa oikeaan suuntaan, teemmekö oikealla tavalla, jos ei, miksi ja mitä voimme tehdä korjataksemme. Ja jos koemme, että toiminta on tällä hetkellä menestyksestä, onnistunutta, mitkä ovat ne syyt siihen, koska sekin pitää tunnistaa että jos menee hyvin, niin mitkä ovat syyt siihen, että menee hyvin, jotta niihin asioihin voidaan sitten palata joskus jos mennäänkin sitten väärään suuntaan joskus. Eli se lähtee esimiestasolta ja johtotasolta, sillä tavalla että se on se homma saatava kirkkaaksi kaikille, että mitä kohti ollaan menossa, miksi, millä tavalla. Ja sitä pitää kontrolloida. Ei riitä, että sanotaan, että tee noin vaan asioita pitää kontrolloida. Ja sitten jos jokin asia ei mene sovitulla tavalla, niihin pitää puuttua ja tuoda esille onnistumisia.”...*

Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että esimiesten toiminnan tulee olla läpinäkyvää. Esimiehen tulee omalla esimerkillään osoittaa luottamusta.

- a) ”Sen pitäisi lähteä esimiestasolta. Esimiehen tulisi olla avoin ja läpinäkyvä kaikessa toiminnassaan. Esimerkiksi mitä tulee työtunteihin ja jopa työvuorosuunnitteluun.”...*



Haastateltavia kannustettiin pohtimaan vastauksiaan vielä tarkemmin. Esille tuotiin yrityksen johdon sekä esimiesten toiminta, mutta heitä pyydettiin vielä miettimään mitä jokainen työntekijä voisi osaltaan tehdä luottamuksen kasvattamiseksi.

Vastaaja "a" pohti asiaa laajasti. Hän toivoi jokaiselta työntekijältä vastuullisuutta, rehellisyyttä ja töiden loppuun saattamisen merkitystä. Tärkeäksi koettiin se, että jokainen yrittää parhaansa. Kun jokainen toimii vastuullisesti ja tekee työnsä loppuun, voi vapaapäiviltä palata töihin rauhallisin mielin. Se kasvattaa luottamusta.

Hän summasi asiansa vastuullisuuteen, rehellisyyteen ja mahdollisuuteen luottaa kollegoihin. Hän lisäsi vielä:

- a) *"...ja esimiehen toiminnan läpinäkyvyys. Ja myös esimiehen tulee olla rehellinen, esimerkiksi jos hän kokee, että jokin asia on väärin, niin se pitää sanoa."*

Vastaaja b) kertoi katsovansa työtään kokonaisuutena ja hoitavansa työtehtävät siten, etteivät asiat jää roikkumaan. Hän korosti vastaajan a) tavoin työtehtävien loppuun saattamisen tärkeyttä. Lisäksi hän arveli työhön sitoutumisen ja keskinäisen kunnioituksen olevan luottamusta lisääviä tekijöitä.

- b) *"Se vaatisi sitoutumista ja ihmiseltä sellaista ajatusta, kunnioitusta omia kollegoita kohtaan. Mun mielestä se on osa kunnioituksen osoitusta, että mä en jätä sotkujani toisten siivottavaksi. Mun mielestä se on kunnioituksen puutetta, jos mä koen, että mä voin tulla töihin pitämään seiniä pystyssä ja jättää sotkut jälkeeni."*

Vastaaja c) korosti luottamuksen kollegoihin olevan yksilöllistä, toisten työskentelyyn voi luottaa kun taas toisten ei.

- c) *"No täs se varmaan riippuu siitä, et miten kukinkin kokee itse sanan luottamus. Et niin kuin.. onko se sit jollekin sitä, että jos joku sanoo et se tekee jonkun asian, niin sä voit luottaa siihen, et se tekee sen..."*

Vastauksessaan hän viittasi tilanteisiin, jossa kollegan tulee saattaa työvuoron päättyessä tehtävät loppuun.

- c) ” *Et sä voit luottaa siihen, että toinen sit hoitaa loppuun sen, mitä mä oon aloittanut.*”

Vastaajalta pyydettiin vielä ehdotusta siihen, miten tällainen tilanne saavutettaisiin. Hän ehdotti samoja pelisääntöjä kaikille.

#### 7.3.4 Luottamuksen kulttuurisidonnaisuus

Haastattelujen viimeisessä osiossa käsiteltiin luottamuksen kulttuurisidonnaisuutta. Kulttuurisidonnaisia vastauksia käsitellään tässä kontekstissa yleisellä tasolla ja varoen haastateltavien anonymiteetin suojaamisen vuoksi. Haastateltavilta tiedusteltiin heidän aiempaa kokemustaan työskentelemisestä eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa. Kysymyksellä haluttiin saada tarkempaa tietoa siitä, perustuuko osa kyselyiden vastauksista laajempaan kokemukseen ja kanssakäymiseen eri kulttuurien parissa sekä saamaan vahvistusta luetulle teorialle.

Yksi haastateltavista kertoi, ettei hänellä ole aiempaa kokemusta eri kulttuuria edustavien työntekijöiden kanssa työskentelemisestä. Toisella haastateltavalla oli aiempaa kokemusta ruotsalaisesta työyhteisöstä ja kolmas oli työskennellyt suomalaisessa yrityksessä, jonka partnerit edustivat eri kulttuureita.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan mitkä ovat vastaajan omassa kulttuurissa tyypillisiä tapoja kasvattaa luottamusta. Yksi haastateltava mainitsi edustavansa matalan kommunikaation kulttuuria. Kaksi muuta kertoivat, että heidän kulttuureissaan epäluottamus on tyypillistä. Ihmisiin on yleisesti ottaen vaikea luottaa. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että emootioiden näyttäminen verbaalisessa tai non-verbaalisessa viestinnässä helpottaa ihmisten tulkitsemista. Luottamuksen koettiin olevan henkilösidonnaisena kulttuurista riippumatta. Suomalaista kulttuuria kuvailtiin korkean luottamuksen kulttuuriksi. Yksi vastaaja toi esille eriävät kulttuurihierarkiat.

- b) ”*Ehkä sellainen, että jos ajattelee hierarkiaa. Toisessa kulttuurissa hierarkia on korkeampi ja toisessa matalampi. Matalan hierarkian kulttuureissa työntekijä ei välttämättä kaipaa sellaista vahvaa esimiestä voidakseen tuntee olonsa turvallisiksi työpaikassa. Mutta korkean hierarkian kulttuurissa työntekijä tuntee olonsa turvattomaksi jos esimies antaa liikaa vapautta eli tarvitsee sellaista niskan hönkimistä, että tulee sellainen luotettava olo.*”

## 7.4 Yrityksen omistajan haastattelu

Yrityksen omistajaa haastateltiin englanniksi. Hänen vastaustensa autenttisuuden säilyttämisen vuoksi ne sisällytetään työhön alkuperäisinä. Yrityksen omistajaa pyydettiin antamaan hänen omiin mielipiteisiinsä ja kokemuksiinsa perustuvia vastauksia. Hänen kanssaan keskusteltiin luottamuksen käsitteestä ja sen kulttuurisidonnaisuudesta. Lisäksi keskusteltiin luottamuksen merkityksestä työyhteisölle sekä keinoista kasvattaa luottamusta.

### 7.4.1 Luottamuksen käsite

Aluksi yrityksen omistajaa pyydettiin määrittelemään luottamuksen käsite. Vastauksessaan hän korosti vuorovaikutuksen merkitystä ja sitä, että käsitys luottamuksesta vaihtelee kulttuureittain, sosiaalisen taustan ja kieliryhmän mukaan. Eri kielissä luottamus määritellään eri tavoin. Hän summasi luottamuksen olevan sitä, että vastapuoli tekee sitä, mitä odotetaan, sen mukaan mitä etukäteen on sovittu.

*“First of all, trust is a matter of communication because your ideas of trust are not the same as my ideas because you come from the different environment. You come from a different culture, you come from a different social setting and you come from a different language group. So different languages define trust in different ways... Trust is to rely on somebody, to rely that somebody is doing what you expect, according to what you have agreed before, that is trust.”...*

Luottamuksen käsitettä pohdittiin vielä tarkemminkin. Hänen mukaansa afrikkalaisessa kylässä sanalla luottamus on monta eri sanaa ja se voi olla myös yksi pieni sana. Länsimaissa ja englannin kielessä sana luottamus on pieni sana mutta se käsittää monia eri asioita ja sillä on monta eri merkitystä.

*“This is semantic, also. The word is a word, you know, trust is... I think it is probably very difficult to translate it. In the African village, the word trust would be equal to several words to explain what is trust. And then it could also be one little word. For us the word trust is a small word, but it includes a lot of things. It is not only I trust on you, I rely on you, but I also trust that you will do anything to help me.”...*

#### 7.4.2 Luottamuksen kulttuurisidonnaisuus

Haastateltava teki 12 vuoden ajan antropologista tutkimusta kenialaisessa kylässä. Hän matkusti 25 vuoden ajan ympäri maailmaa työskennellessään ruotsalaisen laiva-varustamon palveluksessa pr-päällikkönä, erityisesti Kaukoidässä ja Lähi-idässä. Lehdistöuransa lopulla hän matkusti noin 200 päivää vuodessa, (Yritys X 2015.) Tämän vuoksi hänen näkemyksensä luottamuksen kulttuurisidonnaisuudesta oli tutkimuksen kannalta kiinnostavaa.

Hänen näkemyksensä mukaan luottamus on kulttuurisidonnaista: afrikkalaisen heimon kylässä ihmiset määrittelevät luottamuksen eri tavoin ja maaseudulla se tarkoittaa eri asiaa kuin kaupunkiympäristössä, eli mitä on luottamus afrikkalaisen kylän asukkaalle ja mitä on luottamus New Yorkin asukkaalle.

*“Now as we say that trust in many different cultures is different. In the African tribe, in the village, people define the trust in a different way and in rural setting it is different than in an urban setting so what is trust for the villager in Africa and what is trust for the man in New York.”*

*“If you are not trustworthy in the African village, you will be either killed... because they rely on you for their lives and their livelihood. Then you will be killed or you will be out-sourced. You will be told to leave the tribe if you don't follow the rules. And rules are the same as the trust.”*

#### 7.4.3 Luottamuksen merkitys työyhteisölle

Yrityksen omistajan kanssa keskusteltiin myös luottamuksen merkityksestä työyhteisölle. Esille nousi luottamuksen vaikutus työtyytyväisyyteen ja työn tulokseen sitoutumiseen. Hän korosti, että luottamusta kokeva työntekijä kokee myös tyytyväisyyttä. Jos työntekijä ei koe luottamuksen tunnetta, ei hän koe myöskään tyytyväisyyttä.

*“Trust in the workplace mean that if you are trusted, you have satisfaction or you will have satisfaction. If you are not satisfied, sorry... if you are not trusted or if you don't feel trusted, you don't feel satisfied of course. Satisfaction is one thing, what else... Result from work is less. Trust is the same as performance in a sense. I don't know what else.”*

Haastateltavalta tiedusteltiin lisäksi mitä luottamuksen syntymiseen vaaditaan. Hänen mukaansa tarvitaan erityisesti ymmärrystä ja asianmukaista viestintää.

*“Understanding, proper communication... and of course understanding.”*

#### 7.4.4 Luottamuksen kasvattaminen

Aluksi keskusteltiin luottamuksen kasvattamisesta yleisesti, eri organisaatioissa. Haastateltava korosti kommunikaation merkitystä ja mukavan, yhteisen ajan viettämistä. Hän arveli näiden elementtien vakiinnuttavan luottamusta.

*“Number one is communication and to also include an element of enjoyment to have fun that brings more trust. Because if you have fun together, life is nicer and then you trust each other better because that solidifies the togetherness, I think.”*

Myös kohdeyrityksen luottamuksen kasvattamista käsiteltiin. Haastateltavalta kysyttiin hänen näkemystään luottamuksen kasvattamiseen. Hän tiedosti yrityksessä liikkuvan juoruja ja niiden muuttuvan juorujen levitessä. Hänen mukaansa tärkeää on luottamuksen kasvattaminen ja työntekoon panostaminen. Hän arveli lisäksi korkeamman koulutuksen korreloivan suoraan luottamuksen tasoon: korkeamman koulutuksen omaavilla luottamuksen tasokin on oletettavasti korkeampi. Aihetta voisi analysoida enemmänkin. Hän tiivistä luottamuksen kasvavan koulutuksen, keskustelun ja kommunikaation myötä.

*“This workplace is an interesting place full of gossip and gossip is not always truth. Gossip is not truth because when it is spread from one person to another, it will change. You know the circle. You start in one place and say some little story and when you are in the other end of the circle, the result, the words or the story that people tell you is a totally different story than the real, true story. So number one, to increase the trust and increase the working in this place is to take away the gossip that goes around.”*

*“You have to put people in school to see and to make them to understand why gossip is hurting and brings distrust. It is education and also again that is part of the trust which is important education. So somebody with a higher education can probably have*

*higher trust than a person with less education. I know that is a strong statement but that is probably a question to analyze. That is a question to analyze.”*

Lopuksi keskusteltiin vielä yrityksen tiedonkulusta. Yrityksen omistaja totesi, ettei hänen antamansa tieto kulje kaikkien päälliköiden kautta yhtenevällä tavalla. Hänen mukaansa Suomessa ei ole yhteistä tiedotuskäytäntöä ja hän sanoikin sen olevan puute. Hän kertoi saavansa Suomen tilannetietoja johtoryhmän kokouksissa ja toivoi enemmän päivittäistä tiedonkulkua henkilöstöltä suoraan hänelle.

## 8 Johtopäätökset

### 8.1 Työn tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää kuinka luottamus ymmärretään monikulttuurisessa työyhteisössä ja tutkia vallitseeko kohdeyrityksessä luottamuksen ilmapiiri. Tarkoituksena oli löytää keinoja siihen, miten luottamusta voidaan ylläpitää ja kasvattaa.

Työn viitekehyksessä käsittelin luottamuspääomaa, kulttuurieroja ja sitä, miten nämä seikat tulee huomioida monikulttuurisessa työyhteisössä. Richard D. Lewisin teorian valinta auttoi käsittelemään eri kulttuurityyppejä sekä niille ominaisia käyttäytymismalleja. Teoria toimi tukena tiedon analysoimisessa ja kehitysehdotusten tekemisessä.

Yrityksen työntekijöille suunnatun kyselyn avulla sain ymmärrystä siitä, mitä luottamus heille merkitsee, miten luottamus koetaan henkilöstön kesken, suhteessa esimiehiin ja yrityksen johtoon. Sain myös selvyyttä siihen, miten luottamus vaikuttaa työmotivaatioon. Kyselyn ja haastattelujen avulla sain selville sekä henkilöstön että yritysjohton näkemyksiä luottamuksen ylläpitämiseen ja kasvattamiseen.

### 8.2 Luottamus työyhteisössä

Kyselyn vastaukset osoittavat, että luottamus työyhteisössä koettiin yksilöllisesti. Tämä oli odotettavissa, sillä luottamus on henkilökohtainen kokemus (Blomqvist 2002, 157). Osa vastaajista koki olevansa luotettuja ja osa ei. Muutama vastaaja arveli luottamuksen olevan tilanne- ja kulttuurisidonnaista. Tämä antaa viiteitä siitä, ettei työyhteisössä

osata tulkita riittävän hyvin eri kulttuureille ominaisia toimintatapoja, ilme- ja elekieltä eli sanatonta viestintää. Kulttuurien luokittelu on tärkeää eri kulttuurien tyypillisen käyttäytymisen ymmärtämisen vuoksi (Lewis 2006, 26).

Vaikka vastaajat arvioivat yleisesti ottaen kollegoiden välisen yhteishengen ja luottamuksen olevan hyvällä tasolla, koki osa luottamuksen vaihtelevan henkilöstä riippuen. Kaksi vastaajaa ei kokenut luottavansa kehenkään. Tämä viittaa yleiseen epäluottamukseen (Harisalo & Miettinen 2010, 46). Vastauksista ei voida tehdä johtopäätöksiä vastaajien kulttuuritaustoista. Luottamuksen kulttuurisidonnaisuutta koskevan kysymyksen vastaukset vahvistavat sen, että eri käsitys luottamuksesta koettiin kulttuurisidonnaiseksi. Osa koki, että samaa kulttuuria edustavat esimiehet ja työntekijät ovat paremmassa asemassa luottamuksen suhteen. Ristiriitaiset vastaukset voivat selittyä osittain vastaajien eri kulttuuritaustoista johtuvalla luottamuksen tasolla tai luottavaisuuden yksilöllisillä eroilla (Laine 2009, 26). Koska osa koki kulttuuritaustasta johtuvaa eriarvoisuutta, voidaan olettaa, etteivät esimiehet ole riittävästi huomioineet kulttuurieroja esimies-alaistyöskentelyssä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 78). Vastausten taustalla voi olla lisäksi tapahtumia, jotka eivät ole tutkijan tiedossa.

Vaikka kyselyn vastaajista yli puolet koki kollegoiden välisestä luottamuksen hyväksi, tuli esille myös ristiriitaisia vastauksia ja epäluottamusta. Vastaajat korostivat kollegoiden välisen luottamuksen tärkeyttä työn sujuvuuden kannalta. Esille nousi kollegoiden keskinäinen kritisointi. Kyselyssä ja haastatteluissa kerrottiin, etteivät kaikki työntekijät saata loppuun heille osoitettuja työtehtäviä. Taustalla voi olla sanojen ja tekojen välistä ristiriitaa. Esimiehen toivottiin puuttuvan asiaan, joka antaa viitteitä siitä, ettei epäkohtaan ole tartuttu.

Kyselystä ei käy ilmi annetaanko kollegoiden välistä palautetta suoraan. Kyselyn vastauksista ja haastatteluista nousi esille työntekijöiden epäilyksiä selän takana puhumisesta. Kantelu on Laineen mukaan esimerkki työyhteisölle tuhoisasta käyttäytymisestä. Palautetta on hyvä antaa vain asianosaisten läsnä ollessa ja sallia ainoastaan positiivisen palautteen antamisesta toisen työntekijän selän takana. (Laine 2009, 74.) Jokaisen esimiehen ja työntekijän tulee ottaa vastuuta käyttäytymisestään.

Luottamuksen tärkeyttä esimieheen korostettiin. Suurin osa vastaajista koki luottavansa esimieheensä, mutta kysymys toi esille myös eriäviä mielipiteitä. Tämä viittaa esimiehen ja johdettavan väliseen LMX-suhdeteoriaan (Leader-Member exchange

theory), jonka mukaan esimies-alaissuhde on yksilöllinen vuorovaikutussuhde. Teorian mukaan osa esimies-alaissuhteista voi olla heikkoja ja osa hyvinkin vahvoja. (Hodgins & Ford 2010, 38.)

Vaikka osa vastaajista koki luottavansa esimieheensä, osoittavat kyselyn ja haastattelujen ristiriitaiset tulokset sen, että osa henkilöstöstä kokee olevansa eriarvoisessa asemassa kollegoihinsa nähden. Esille tuotiin myös sisäpiirien olemassaolo, jonka voidaan todeta olevan esteenä oikeudenmukaisuuden toteutumisessa (Laine 2009, 93). Laine toteaaakin, että työilmapiirin ja moraalin säilyttämiseksi organisaatiossa tulee pyrkiä samanarvoisuuteen (2009, 93).

Osa vastaajista koki esimiehen olevan ymmärtäväinen, avoin, vastuuntuntoinen, luotettava, tasapuolinen ja sanojensa mittainen kun osa koki esimiehen pyörtävän puheensa, vahtivan liikaa ja tekevän asioita selän takana. Ristiriitaisten vastausten voisi olettaa johtuvan siitä, että esimies-alaissuhde koetaan yksilöllisesti ja osittain myös siitä, ettei kyselyssä arvioitavia esimiehiä yksilöity. Vastauksissa todetaan kuitenkin esimiehen käytöksen olevan epäjohtonmukaista. Esille tuli toiveet esimiehen käytöksen avoimuudesta, läpinäkyvyydestä sekä johdonmukaisuudesta. Vastauksista ilmeni, että työntekijät kaipaavat keskustelua, tukea, motivointia ja tavoitteiden selkiyttämistä. Nämä ovatkin Laineen mukaan (2009, 24) tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun lisäksi oleellisia seikkoja esimiehen ja alaisten välisen luottamuksen rakentamisessa.

Kyselystä ja haastatteluista nousi selvästi esille luottamuksen ja motivaation välinen yhteys: kun luottamus kasvaa, myös motivaatio nousee, kun luottamus vähenee, myös motivaatio laskee. Tulos on yhtenevä tutkijoiden havaintojen kanssa. Luottamuksen puute luo epäluottamuksen kehän (Laine 2009, 82). Luottamuksen ja motivaation laskun lisäksi vastaajat kertoivat epävarmuuden tunteen, työvihihtyvyyden vähenemisen, uupumisen sekä kyynisyyden aiheuttavan asennemuutoksen työtä ja töihin tulemistä kohtaan. Annetut vastaukset viittaavat työtyytyväisyyden katoamiseen. Aiemmin havaitun epäoikeudenmukaisuuden kokemisen voidaan päätellä olevan yhtenä tekijänä heikentyneen työmotivaation taustalla (Kalliomaa & Kettunen 2010, 112). Malnik (2002, 125) on vahvasti sitä mieltä, ettei motivaatiota voi olla ilman luottamusta.

Yritysjohto sai kyselytutkimuksessa eniten kritiikkiä. Vahvimmin esille nousi asioiden salailu ja se, ettei yrityksen missiota, visiota, arvoja ja strategiaa ole viestitty. Esille nostettiin lisäksi puutteellinen tiedon kulku. Kyselyn vastauksista ilmenee, että yrityksen



johtoon ei luoteta. Tämä viittaa siihen, ettei luottamusta ole ymmärretty johtamisen tärkeimpänä periaatteena (Malnik 2002, 12) ja ettei luottamuspääoman rakentamisessa olla onnistuttu (Harisalo & Miettinen 2010, 41).

Kyselyn tulokset osoittavat, että yrityksen johdon on tarkasteltava toimintatapojaan, jotta edellytykset luottamuksen rakentumiselle vahvistuvat. Tämä tukee Blomqvistin käsitystä siitä, ettei henkilöstön keskinäiseen luottamukseen panostaminen ole riittävää. Yhtä tärkeää on henkilöstön luottamus organisaatioon ja johdon luottamus työntekijöihin. (Blomqvist 1995, 26.) Kohdeyrityksessä olisi syytä pohtia miten organisaatiokulttuuria voitaisiin muokata yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä edistäväksi (Kärkkäinen 2005, 33).

Yrityksen omistaja määritteli luottamuksen käsitettä kattavasti ja toi esille luottamuksen kulttuurisidonnaisuuden. Hän korosti luottamuksen kasvattamisen tärkeyttä asianmukaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Vastaukset osoittavat, että hän ymmärtää luottamuksen merkityksen ja viestinnän sekä vuorovaikutuksen merkityksen organisaatiossa. Hän tiedostaa myös luottamuksen vaikutuksen työtyytyväisyyteen ja työn tulokseen. Haastattelusta ilmeni lisäksi, että hän oli tietoinen organisaatiossa liikkuvien juurujen olemassaolosta. Henkilöstö puolestaan toi kyselytutkimuksen vastauksissa vahvasti esille sen, että yritysjohton koetaan salailevan asioita. Tästä voidaan päätellä, ettei viestintää johdolta työntekijöille ole riittävästi. Avoimen viestinnän avulla voitaisiin estää huhujen syntyminen (Kalliomaa & Kettunen 2010, 55).

Kyselystä ilmeni tarve kommunikoinnin kehittämiseen. Tutkimuksesta ei selviä, onko tutkittavassa työyhteisössä jo kehitetty kulttuurien välistä vuorovaikusta sekä viestintää edistäviä käytäntöjä. Luottamuksen syntymisen edellytyksinä tuotiin esille johdon, esimiestahon ja työntekijöiden avoin kommunikointi ja tiedottaminen, arvostus ja kunnioitus, yhteiset tavoitteet, visio ja arvot, erilaisuuden arvostaminen sekä keskinäinen kunnioitus. Samoja elementtejä nousee esille kirjallisuudesta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työyhteisössä luottamusta on rajallisesti mutta ei riittävästi. Luottamuksen tasossa on vahvistettavaa kaikilla tutkituilla osa-alueilla. Eniten kritiikkiä sai yrityksen johto. Vaarana on, että johtajan esimerkkiä seurataan, jolloin epäluottamus voi syrjäyttää luottamuksen kokonaan. Ellei korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytä, tilanteen korjaaminen tulee viemään kauemmin.

### 8.3 Edellytyksiä kohdeorganisaation luottamuksen kasvattamiselle

On tärkeää, ettei missään työyhteisössä ajateltaisi siten, että luottamusta joko on tai ei. Vaikka luottamusta voidaan luoda ja tuhota, on kuitenkin luottamuksen rakentaminen ja kasvattaminen mahdollista.

Vaikka kohdeyrityksen luottamustason ei voida todeta olevan hyvä, edellytyksiä luottamuksen kasvu on. Yrityksen johto ei nauti työntekijöiden luottamusta, eikä luottamuksen rakentaminen onnistu, ellei yritysjohto ole valmis tarkastelemaan toimintatapojaan. Luottamuksen ilmapiirin luomiseen tarvitaan johdon sitoutumista. Positiivista on työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden kokeminen annetusta kritiikistä huolimatta. Tämä antaa pohjaa työyhteisön luottamuksen rakentamiseen.

Tutkimuksesta tuli esille yhteisten pelisääntöjen puuttuminen, joita tulisi rakentaa johtoportaan aloitteesta. Yhdessä määritellyt, tasapuolisesti kaikkia koskevat normit lisääisivät luottamusta ja turvallisuuden tunnetta yhteisössä.

Kulttuurisen moninaisuuden tuomat vahvuudet ja monipuolinen kielitaito tulisi nähdä rikkautena tiimityöskentelylle. Eri kulttuureille ominaiset kommunikointi- ja toimintatavat olisi syytä tunnistaa. Työyhteisö todennäköisesti hyötyisi kulttuurien väliseen viestintään keskittyvästä koulutuksesta tai omaehtoisesta eri kulttuureihin tutustumisesta. Tavoitteena voisi olla oppia, kuinka yhteistä näkemystä olisi mahdollista rakentaa.

Epäluottamusta aiheuttavat tekijät saatiin esille kyselytutkimuksen ja haastattelujen avulla. Luottamuksen uudelleen rakentaminen tulee vaatimaan aikaa ja yhteisiä ponnisteluja päämäärän saavuttamiseksi. Luottamuksen rakentuminen lähtee johtamisesta, mutta yhtä lailla jokainen työntekijä on vastuussa organisaation luottamuksen kasvattamisesta. On tärkeää, että kaikki sitoutuvat korjaaviin toimenpiteisiin. Yritysjohto voisi yhdessä henkilöstön kanssa sopia yhteisten toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden säännöllisestä arvioimisesta.

## 8.4 Kehitysehdotukset

Kuvioon 12 on koottu tutkimuksen perusteella laaditut konkreettiset kehitysehdotukset.



Kuvio 12. Kehitysehdotukset

Kuvio havainnollistaa keskeisimmät kehitysehdotukset. Kuvion keskiössä on luottamus, jonka tulisi olla kohdeorganisaation yhdessä laatima käsite luottamuksesta.

Johtamiselta edellytetään avointa, läpinäkyvää ja johdonmukaista käyttäytymistä sekä suoraa ja rehellistä viestintää. Avoimuutta voidaan lisätä viestinnän avulla ja estää myös huhujen syntyminen. Tiedottamiskäytäntö olisi syytä laatia ja noudattaa sitä. Yhdessä laaditut, kaikkia koskevat säännöt lisäävät luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta. On syytä huomioida, että avoin ja rehellinen johtaja toimii esimerkkinä muille.

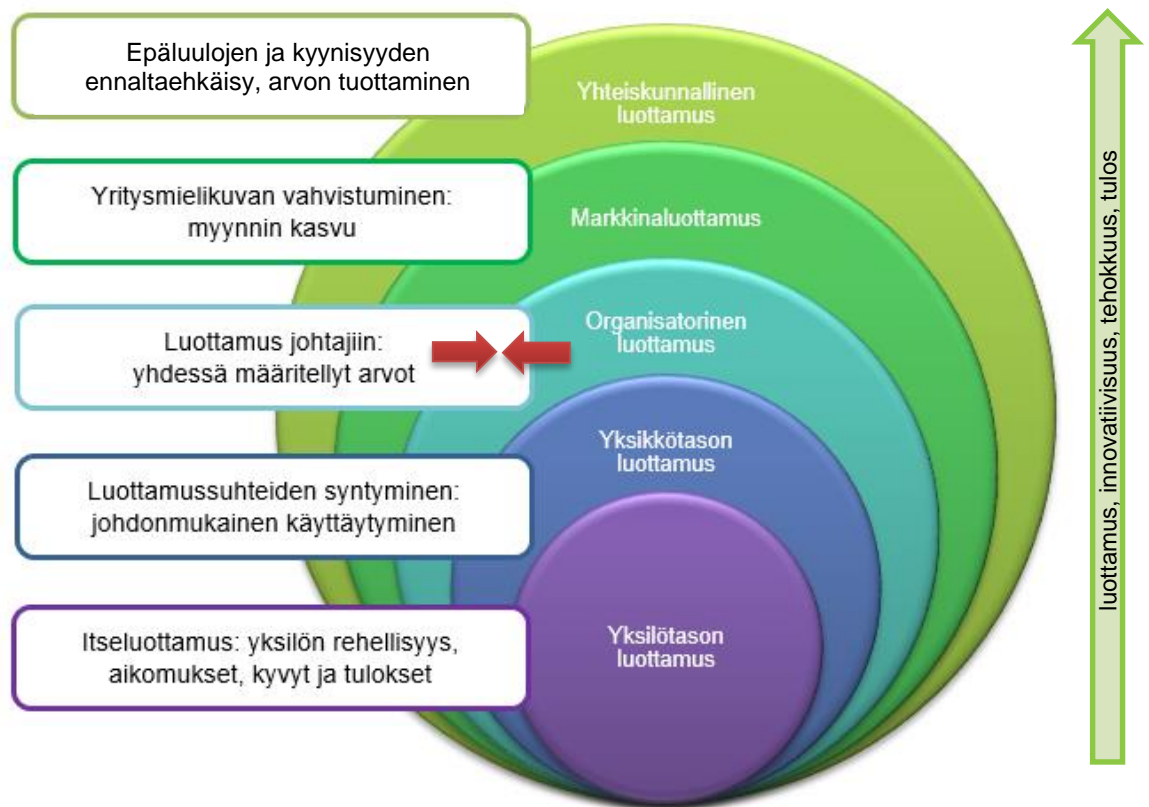
Esimiestyön keskiössä on työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu sekä avoin, läpinäkyvä ja johdonmukainen käyttäytyminen. Työntekijöiden samanarvoinen kohtelu auttaa tasavertaisuuden kokemisessa. Työntekijöiden motivointiin olisi syytä kiinnittää huomiota ja positiivistakin palautetta antaa useammin muun palautteen lisäksi.

Työntekijöiden tulisi aktiivisesti osallistua yhteisten sääntöjen luomiseen ja sitoutua yhdessä sovittujen käytäntöjen noudattamiseen. Henkilöstön tulisi myös sitoutua antamaan vain positiivista palautta toisen työntekijän selän takana. On syytä myös huomioida, että luottamus vahvistuu kun jokainen käyttäytyy luotettavasti ja tekee sovitusomasta osuutensa.

## 8.5 Vaikutukset

Kuvioon 13 on koottu toimintatapojen muutosten todennäköiset vaikutukset yritystoiminnalle. Kuvioon on yhdistetty luottamuksen viisi aaltoa (Covey & Merrill 2008, 33–35, 43, 244) sekä Lahden (2014, 131) ehdotus kolmesta toistensa varaan rakentuvasta toimintasuunnitelman tasosta: yksilötason suunnitelmasta sekä yksikötason ja organisaatiotason toimintasuunnitelmista. Kuviossa on syytä huomioida, että luottamus organisaatioon ja esimieheen ovat eri asioita (Laine 2009, 28 vrt. Blomqvist 1995, 26). Ne voivat vaihdella ja olla myös ristiriidassa (Laine 2009, 28).

Kuvioon yhdistettiin myös Blomqvistin (2002, 154) tekemät havainnot siitä, että luottamus lisää merkittävästi organisaation ja yksilöiden tehokkuutta. Lisäksi on huomioitu Kalliomaan ja Kettusen (2010, 127) tekemät havainnot luottamuksen, innovatiivisuuden ja tuloksen yhteydestä.



Kuvio 13. Luottamuksen rakentaminen yrityksessä

Kuvion 13 ensimmäinen, yksilötason luottamusta kuvaava taso havainnollistaa yksilön luottamusta itseensä ja mahdollisuuksiinsa menestyä: yksilön rehellisyyttä, aikomuksia, kykyjä sekä tuloksia uskottavuuden rakentumisessa. Toinen, yksikötason luottamus kuvastaa luottamussuhteiden syntymistä, joiden edellytyksenä on johdonmukainen käyttäytyminen. Kolmas, organisatorinen luottamus havainnollistaa kuinka johtajat voivat aikaansaada luottamusta. Neljäs, markkinaluottamuksen taso kuvaa yritysmielikuvaa vahvistumista ja siitä seuraavaa myynnin kasvua. Markkinaluottamuksen vahvistuminen kannustaa ostamaan lisää yrityksen tuotteita sekä palveluita. Viides, yhteiskunnallisen luottamus kuvastaa laajempaa kokonaisuutta, arvon luomista yhteiskunnalle. Yhteinen panostusta tarvitaan ennaltaehkäistäessä epäluuloa ja kyynisyyttä. Ylöspäin suuntautuva nuoli havainnollistaa yksilöiden ja organisaation luottamuksen, innovatiivisuuden, tehokkuuden ja tuloksen kasvua.

## 8.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

*Reliabiliteetti* tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta, sitä, että muut tutkijat voivat toistaa tutkimuksen ja saada samankaltaiset tulokset (Blomqvist 2002, 27). Reliabiliteetin sisältö viittaakin tutkimuksen toistettavuuteen. Jos vastaukset eri mitauskerroilla ovat melko samanlaisia, mittari on reliaabeli. (Metsämuuronen 2006, 56; Kananen 2010, 69.) Reliabiliteetti pystytään toteamaan usein eri tavoin. Jos kahdella eri tutkimuskerralla saadaan sama tulos, voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

*Validiteetilla* tarkoitetaan sitä, mitä on tarkoitus mitata ja kuinka luotettava tulos on (Metsämuuronen 2005, 56; Hirsjärvi ym. 2009, 231). Validiteetissa onkin kyse tutkimuksen pätevyydestä ja perusteellisuudesta. Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää myös uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kananen toteaa, etteivät kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteet ole sellaisinaan sovellettavissa kvalitatiivisen tutkimukseen, vaan molemmat käsitteet sisältävät myös alakäsitteitä. Tutkimustulosten yleistettävyyttä eli ulkoinen validiteetti on näistä tärkein. (Kananen 2010, 69.)

Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen vaiheista kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston keräämiseen liittyvistä olosuhteista ja paikoista, haastatteluihin käytetystä ajasta, häiriötekijöistä, haastattelujen virhetulkinnoista sekä haastattelun itsearviointista on aiheellista kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Blomqvistin väitöskirjasta kävi ilmi, ettei vastaajilta kysytty suoraan luottamussuhteista. Näin toimimalla vältettiin se, etteivät vastaajat antaneet vastauksia, jotka he oltaisivat olevan ”oikeita” tutkimuksen kannalta. Blomqvist kalasteli aiheesta tietoja relevanteilla kysymyksillä (esim. luottamuksen osatekijät) ja lähestyi luottamusteemaa avoimemmin vasta haastattelun lopussa. Saadessaan negatiivista tai kyseenalaista tietoa hän teki lisähaastatteluja ja peilasi saamiaan vastauksia kirjallisuuteen. (Blomqvist 2002, 24.)

Opinnäytetyötä kirjoittaessani ja kyselytutkimusta laatiessani huomasin saman kuin Blomqvist: yhdellä osa-alueella lisääntynyt tietämys johti toisten osa-alueiden parempaan ymmärrykseen (Blomqvist 2002, 25). Ajatustyötä tarvittiin paljon, jotta kokonaisuus alkoi muodostua loogiseksi.

Kanasen mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusarvion tekeminen on haasteellisempaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Hänen mielestään dokumentaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä tuomaan työlle uskottavuutta. Kaikki tehdyt valinnat niin tiedonkeruun, analysoinnin kuin tulkintamenetelmien osalta on syytä perustella. Haastatteluja on syytä tehdä niin kauan kunnes vastaukset alkavat muistuttaa toisiaan. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen, mutta oman työn luotettavuutta on syytä pohtia. Hän summaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi dokumentaation, tulkintojen ristiriidattomuuden, tutkimuksen luotettavuuden ja saturaation. (Kananen 2010, 68–71.)

Teemahaastattelut auttoivat syventämään kyselystä saatuja tuloksia ja parantavat reliabiliteettia. Sekä työntekijöiden että johdon näkemysten yhdistäminen auttoivat kehitysehdotusten tekemisessä. Tutkimuksen toteuttamisen tarkalla vaiheiden kuvauksella onnistuttiin parantamaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

## 8.7 Tavoitteiden ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Koin opinnäytetyön aiheen kiinnostavaksi ja mukaansa tempaavaksi. Luottamuksen moniselitteisyys ja aiheen laajuus toivat haasteita työn rajaamiselle. Kirjoitusprosessi eteni sykleittäin ja työn valmistuminen siirtyi suunnitellusta aikataulusta ennalta arvaamattomien tekijöiden johdosta. Tämä toi haasteita työn jatkamiselle, sillä työn sisältöön perehtyminen vaati aikaa. Loogisesti etenevän teoriakokonaisuuden työstäminen vei eniten aikaa. Luottamusta sekä monikulttuurisuutta käsittelevää kirjallisuutta sekä teoreettisia malleja löytyi paljon. Koin Richard D. Lewisin LMR-mallin työn tarkoitusta parhaiten palvelevaksi, sillä se tarjoaa käytännön apua eri kulttuurien ymmärrykseen ja kommunikointitapoihin. Lewisin malli pätee myös johtamistyyliihin.

Opinnäytetyön viitekehys toimi apuna kyselytutkimuksen ja haastattelujen analysoimisessa sekä kehitysehdotusten tekemisessä. Kohdeorganisaation työntekijät olivat motivoituneita vastaamaan kyselyyn. Työntekijöiden ja yrityksen omistajan haastattelujen avulla pystyttiin syventämään kyselyn tuloksia ja saatiin esille molempien osapuolten näkökulmaa. Pyrin kattavan kirjallisuuteen perehtymisen avulla ymmärtämään syitä kyselyn ja haastattelujen pohjalta saatuihin vastauksiin sekä asiayhteyksiä yksilöllisiin kokemuksiin. Johtopäätösten ja kehitysehdotuksien tekeminen oli mielestäni opinnäytetyöprosessin mielekkäin osuus. Lopputuloksena saatiin aikaan konkreettisia kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyöprosessin haasteista huolimatta koen, että työn tavoitteet toteutuivat. Tutkimus oli mielestäni onnistunut, mutta ehkä hieman liian laaja. Opinnäytetyöhön valittu teoriaosuus sekä lainaukset kyselyn ja haastattelujen vastauksista olivat kuitenkin tarkoin harkitut.

Koska organisaatiossa ei vastaavaa tutkimusta ole aiemmin tehty, ei tutkimustuloksia ole mahdollista verrata aiempiin tutkimuksiin. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla uusi kysely, jossa kartoitetaan onko annetuista kehitysehdotuksista ollut hyötyä ja kuinka laajasti niitä on otettu käyttöön. Toinen mielenkiintoinen vaihtoehto voisi olla motivaatiotason mittaaminen ennen kehitysehdotusten toimeenpanoa ja esimerkiksi puolen vuoden kuluttua korjaavien toimenpiteiden tekemisestä.



## Lähteet

Blomqvist, Kirsimarja, 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Acta Universitatis Lappeenrataensis 122. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-598-7>. Luettu 8.10.2015.

Blomqvist, Kirsimarja 1995. The concept of trust: an interdisciplinary literature review and analysis. Lappeenranta 1995.

Browaeyns, Marie-Joëlle & Price, Roger 2011. Understanding Cross-Cultural Management. 2nd ed. Pearson, Harlow.

Colquitt, Jason A. & Lepine, Jeffery A. & Wesson Michael J, 2013. Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace. 3rd ed. McGraw-Hill/Irwin, New York, N.Y.

Covey, Stephen M.R. & Merrill, Rebecca R., 2008. The speed of trust: the one thing that changes everything. Pocket Books/Simon & Shuster, London.

Esimies B 2015. Yritys X, Espoo. Haastattelu 9.10.2015.

Gates, Michael 2016. Group Managing Director and Vice Chairman, Richard Lewis Communications Ltd. Sähköpostiviesti 18.3.2016 michael.gates@rlcglobal.com.

Gore, Kevin 2007. Networking Cultural Knowledge. WSOY, Helsinki.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampere University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena, 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Hodgkinson, Gerard P. & Ford, J. Kevin. Review of Industrial and Organizational Psychology, 2010, volume 25. Hoboken, NJ, USA: Wiley-Blackwell, 2012. ProQuest ebrary. Luettu 10.10.2015.

Hofstede, Geert 1980. Culture's Consequences: international differences in work-related values. Abridged Edition. Sage Publications, Newbury Park, CA.

Hofstede, Geert 2016. The Hofstede Centre. National Culture. <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>. Luettu 2.1.2016.

Ilmonen, Kaj 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro, Helsinki.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Edita, Helsinki.

Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOYpro, Helsinki.

Lahti, Leena 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Sanoma Pro. Helsinki

Laine, Nina 2009. Luja luottamus. Taurus media, Tampere.

Lewis, Richard D, 2016. Chairman. Richard Lewis Communications Ltd. Sähköposti 7.1.2016 rdl.pa@rlcglobal.com.

Lewis, Richard D. 2006. When Cultures Collide: Leading Across Cultures (3rd Edition). Brealey Publishing, Boston, MA. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 1996. Julkaistu myös painettuna.  
[Http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/detail.action?docID=1044842](http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/detail.action?docID=1044842)  
 8. Luettu 2.1.2016.

Lundell, Susanna 2008. Kateus työyhteisössä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Malnik, Fredmund 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Multikustannus, Helsinki.

Mäkipeiska, Marja & Niemelä Terttu, 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita, Helsinki.

Pentikäinen Mikael, 2014. Luottamus. Toinen painos, Otava, Helsinki.

Richard Lewis Communications. 2015. CrossCulture. Päivitetty 10.10.2015.  
<http://www.crossculture.com/>. Luettu 10.10.2015.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
 <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 11.1.2016.)

Simpson, Thomas, W. 2012. What is trust? Pacific Philosophical Quarterly. Dec2012, Vol. 93 Issue 4. p550-569. 20p. DOI: 10.1111/j.1468-0114.2012.01438.x.  
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f65b35b3-d254-48b5-8ba9-faa682af348d%40sessionmgr4005&vid=3&hid=4104>  
 Luettu 15.8.2015.

Tilastokeskus 2015. Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi Suomessa 2014.  
[http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti\\_uso\\_201500\\_2015\\_16163\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_uso_201500_2015_16163_net.pdf). Luettu 26.3.2016.

Yrityksen omistaja 2015. Toimitusjohtaja. Yritys X. Haastattelu 17.12.2015.

Yritys X 2015. Nettisivu piilotettu. Luettu 1.10.2015.

## Kyselylomake (suomenkielinen)

### Luottamus monikulttuurisessa työyhteisössä



Kyselyn avulla tutkitaan miten luottamus käsitetään ja koetaan monikulttuurisessa työyhteisössä. Kyselyssä kartoitetaan myös kuinka luottamus vaikuttaa henkilöstön motivaatioon. Tavoitteena on löytää keinoja luottamuksen kasvattamiseksi.

#### Luottamuksen merkitys

Mitä sana luottamus työyhteisössä sinulle merkitsee?

Mitä luottamuksen syntymiseen mielestäsi vaaditaan?

#### Luottamuksen kokeminen

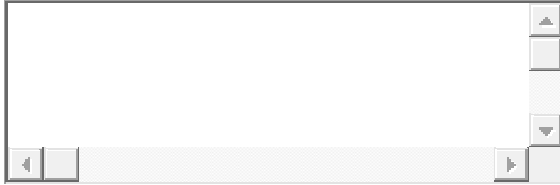
Mitä mieltä olet seuraavasta väitteestä?

- ☐ 5 = täysin samaa mieltä
- ☐ 4 = jokseenkin samaa mieltä
- ☐ 3 = en osaa sanoa
- ☐ 2 = jokseenkin eri mieltä
- ☐ 1 = täysin eri mieltä

**Minuun luotetaan työyhteisössä**

Perustele vastauksesi.

Mikä on mielestäsi paras tapa osoittaa, että sinuun luotetaan?



Kuvaile luottamusta sinun ja kollegojesi välillä.



Mitä mieltä olet seuraavasta väitteestä?

- ☐ 5 = täysin samaa mieltä
- ☐ 4 = jokseenkin samaa mieltä
- Luotan esimieheeni** ☐ 3 = en osaa sanoa
- ☐ 2 = jokseenkin eri mieltä
- ☐ 1 = täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi.



Mitä mieltä olet seuraavasta väitteestä?

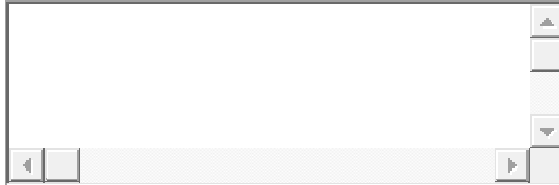
- ☐ 5 = täysin samaa mieltä
- ☐ 4 = jokseenkin samaa mieltä
- Luotan yrityksen johtoon** ☐ 3 = en osaa sanoa
- ☐ 2 = jokseenkin eri mieltä
- ☐ 1 = täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi.



**Luottamus ja motivaatio**

Miten luottamus vaikuttaa työmotivaatioosi?

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically. On the bottom left, there is a small square button with a left-pointing arrow. On the bottom right, there is a small square button with a right-pointing arrow.**Luottamuksen kulttuurisidonnaisuus**

Onko mielestäsi kaikissa kulttuureissa sama käsitys siitä, mitä luottamus on? Perustele vastauksesi.

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically. On the bottom left, there is a small square button with a left-pointing arrow. On the bottom right, there is a small square button with a right-pointing arrow.**Luottamuksen kasvattaminen**

Mitä pitäisi mielestäsi tehdä, että luottamus työyhteisössä säilyisi tai lisääntyisi?

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically. On the bottom left, there is a small square button with a left-pointing arrow. On the bottom right, there is a small square button with a right-pointing arrow.

## Kyselylomake (englanninkielinen)

### Survey of trust in a multicultural workplace



The survey studies how trust is understood and experienced in a multicultural workplace. The survey also studies how trust influences the motivation of employees. The aim is to find ways to increase trust.

#### The meaning of trust

What does the word trust mean to you in the workplace?

According to your opinion, what is needed to create trust?

#### The experience of trust

What is your opinion of the following claim?

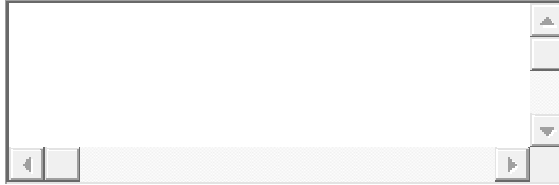
- I am trusted in the workplace**
- ☐ Fully agree
  - ☐ Agree
  - ☐ No opinion
  - ☐ Disagree
  - ☐ Totally disagree

Please specify your answer.

According to your opinion, what is the best way to show that you are trusted?



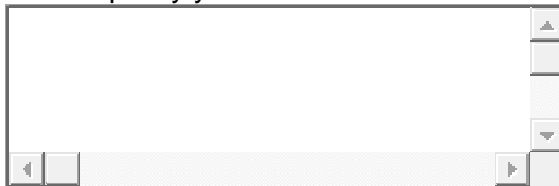
Describe trust between you and your colleagues.



What is your opinion of the following claim?

- I trust my supervisor**
- ☐ Fully agree
  - ☐ Agree
  - ☐ No opinion
  - ☐ Disagree
  - ☐ Totally disagree

Please specify your answer.



What is your opinion of the following claim?

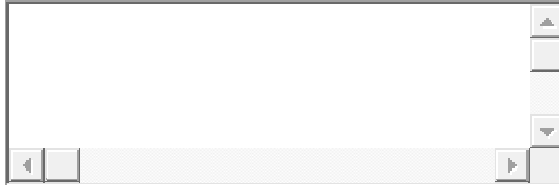
- I trust the company's management**
- ☐ Fully agree
  - ☐ Agree
  - ☐ No opinion
  - ☐ Disagree
  - ☐ Totally disagree

Please specify your answer.



### **Trust and motivation**

How does trust influence your work motivation?



### **The cultural context of trust**

According to your opinion, do people in different cultures understand the concept of trust in the same way? Please specify your answer.



### **Increasing trust**

According to your opinion, what should be done to sustain or increase the level of in the organization.



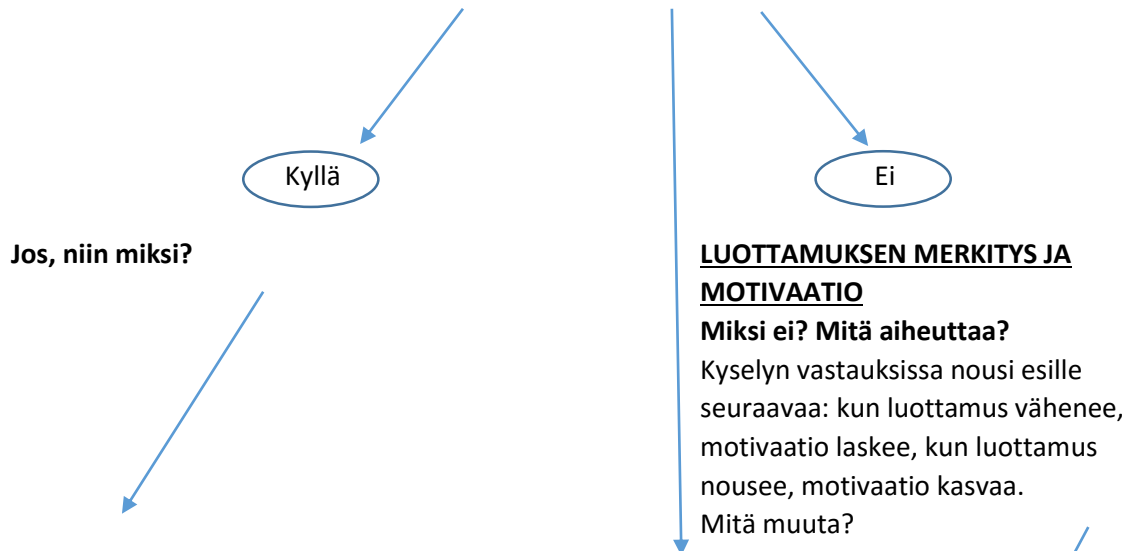


## Haastattelukysymykset työntekijöille (suomenkielinen)

Haastattelukysymykset perustuvat tehtyyn kyselytutkimukseen ja siitä saatuihin vastauksiin.

### LUOTTAMUKSEN KOKEMINEN

Koetko, että työyhteisössä vallitsee luottamus (yleisesti)



### LUOTTAMUKSEN KASVATTAMINEN

Miten luottamusta voidaan kasvattaa/kehittää?

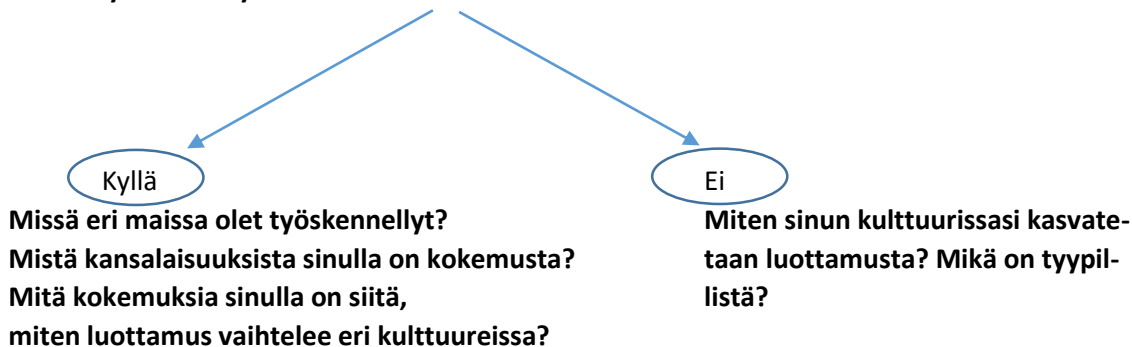
Millaisia asioita jokainen työntekijä voi osaltaan tehdä, että luottamus työyhteisössä lisääntyisi?

Kerro mitä tarkoitat

Miten luottamus voidaan saavuttaa työyhteisössä?  
Millaisia asioita jokainen työntekijä voi osaltaan tehdä, että luottamus työyhteisössä lisääntyisi?  
Miten sitä voidaan kasvattaa?

### LUOTTAMUKSEN KULTTUURISIDONNAISUUS

Oletko työskennellyt aiemmin eri kulttuurien kanssa?



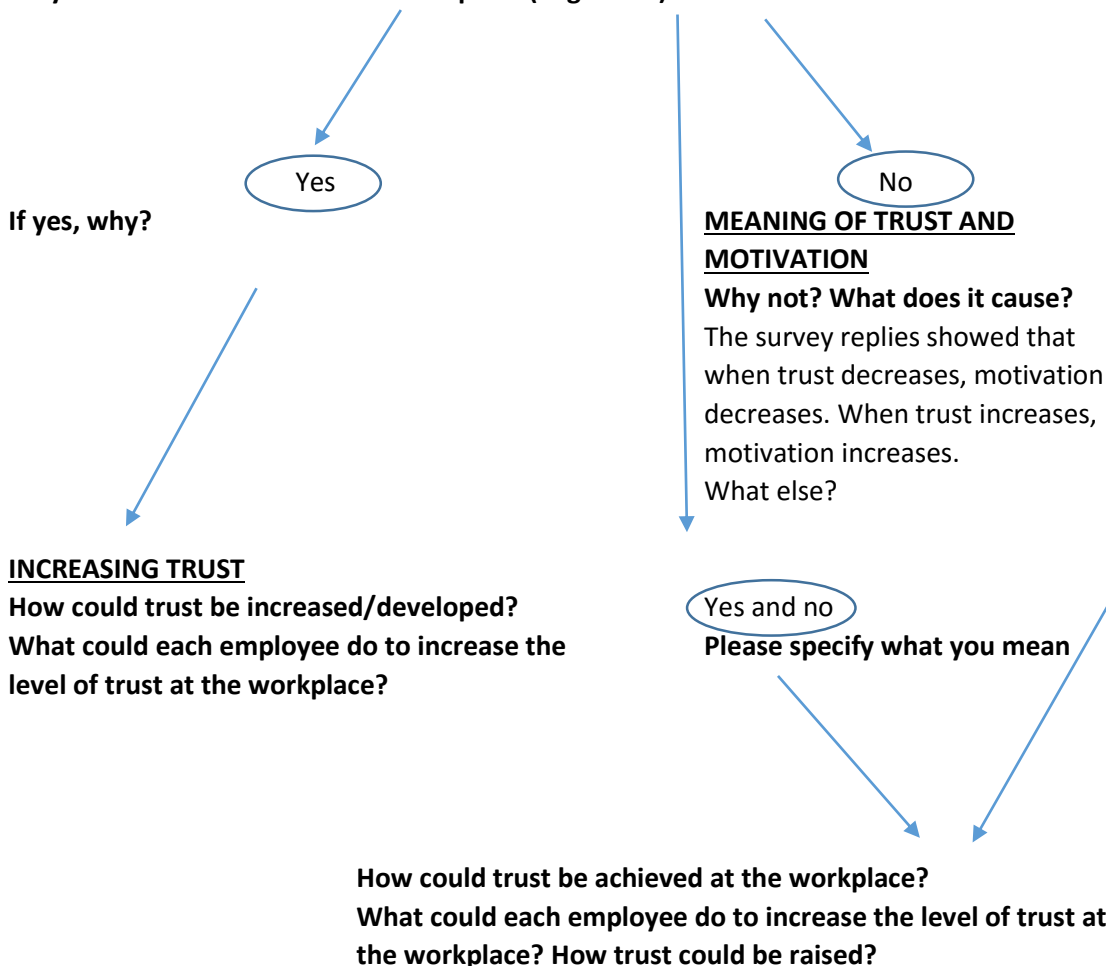
Miten sinun kulttuurissasi kasvatetaan luottamusta?

## Haastattelukysymykset työntekijöille (englanninkielinen)

Interview questions are based on the survey and the replies received.

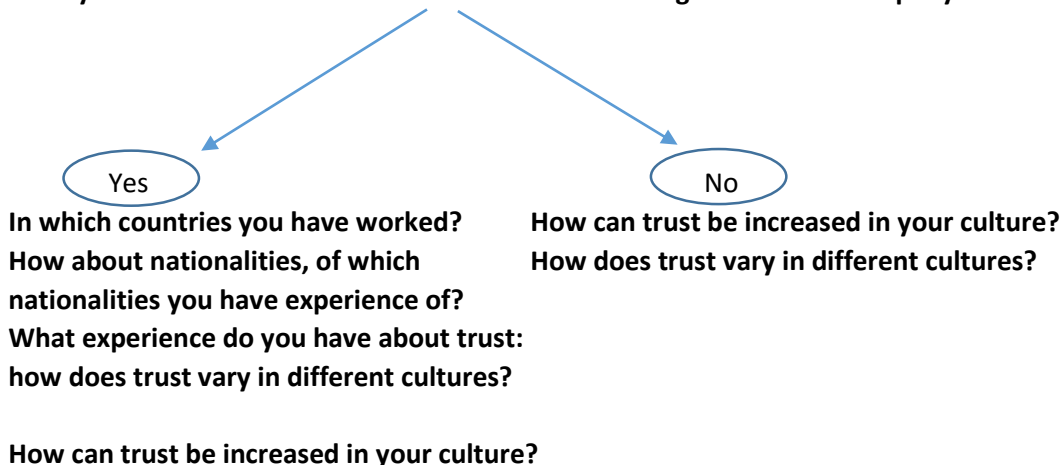
### THE EXPERIENCE OF TRUST

Do you feel there is trust at the workplace (in general)?



### THE CULTURAL CONTEXT OF TRUST

Have you worked with different cultures before starting to work for Company X?



## **Haastattelukysymykset yrityksen omistajalle**

### **Interview questions for the owner of the company**

1. Could you tell me briefly about your background?
2. Could you tell me something about Company X?
3. In your opinion, what does trust mean?  
(How would you define trust?)
4. In your opinion, how does trust differ in different cultures?
5. Based on your experience, what is needed to create trust?
6. What does trust mean in the workplace?
7. How about trust within this workplace: how could it be sustained or increased?
8. How is information being delivered from management to employees within this company?
9. How about the other way around, from employees to you: how is information being delivered in this direction?